

**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
E.S.E HOSPITAL SANTA MÓNICA DE DOSQUEBRADAS**

ESTHEFANNY GIRALDO RODRÍGUEZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
INGENIERÍA INDUSTRIAL JORNADA ESPECIAL
PEREIRA
2014**

**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
E.S.E HOSPITAL SANTA MÓNICA DE DOSQUEBRADAS**

ESTHEFANNY GIRALDO RODRÍGUEZ

JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA
Director de Proyecto

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
INGENIERÍA INDUSTRIAL JORNADA ESPECIAL
PEREIRA
2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Pereira, diciembre de 2014

DEDICATORIA

A Dios principalmente porque Él es mi roca.

A mis padres, mi esposo y mi hija.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, gracias a Él hoy culmino otra etapa de mi vida.

A mis padres por su apoyo constante.

A mi esposo por la fuerza brindada para seguir adelante.

A mis profesores por sus enseñanzas.

A los directores de las jornadas, por la labor realizada.

Al Director de mi proyecto, Juan Carlos Castaño Benjumea, por sus orientación, dedicación y apoyo en el desarrollo del proyecto.

A todas las personas que hicieron parte de este logro.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1 MARCO TEÓRICO	19
4.1.1 Las organizaciones son sociedades en miniatura	19
4.1.2 Conceptos de cultura	19
4.1.3 Sistemas socioculturales.	20
4.1.4 Cultura como sistemas de ideas.	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL	24
4.2.1 Cultura organizacional	24
4.2.2 Características de la cultura organizacional	26
4.2.3 Tipos de cultura en la organización	27
4.2.4 Funciones de la cultura organizacional	28
4.2.5 Tipos de cultura organizacional	29
4.2.6 Mantenimiento de la cultura organizacional	29
4.2.7 El desempeño y la cultura organizacional	30
4.2.8 Conducta ética y conducta organizacional	30
4.2.9 Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional	31
4.2.10 Cómo afecta la cultura organizacional en el clima de una organización	32

4.3 MARCO ESPACIAL	33
4.3.1 Presentación del hospital.	35
4.3.2 Plataforma Estratégica del Hospital Santa Mónica	36
4.4 MARCO LEGAL	38
4.4.1 Constitución Política de Colombia 1991.	38
4.4.2 Código Sustantivo del Trabajo	39
4.4.3 Ley 1562 del 11 de julio de 2012.	39
4.4.4 Resolución 002646 de 2008.	40
4.4.5 Resolución 652 de 2012.	41
5. DISEÑO METODOLOGICO	42
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	42
5.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	42
5.4 POBLACIÓN O UNIVERSO	43
5.5 PROCESAMIENTO DE DATOS	43
5.6 DESARROLLO METODOLÓGICO	44
6. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA	45
6.1 MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES	45
6.1.1 Productividad.	45
6.1.2 Liderazgo.	48
6.1.3 Estructura organizacional	49
6.1.4 Manejo del conflicto	51
6.1.5 Manejo de recursos humanos	53
6.1.6 Participación	55
6.1.7 Creatividad	57
6.1.8 Comunicación	58
6.2 ANÁLISIS POR ÁREAS	61
6.2.1 Productividad	61
6.2.2 Liderazgo	62
6.2.3 Estructura organizacional	63

6.2.4 Manejo de los conflictos	64
6.2.5 Manejo de recursos humanos	65
6.2.6 Participación	66
6.2.7 Creatividad	67
6.2.8 Comunicación	68
6.3 CULTURA ORGANIZACIONAL GENERAL DE LA E.S.E HOSPITAL SANTA	
MÓNICA	73
7. PLAN DE ACCIÓN	74
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	85

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de la ESE Hospital Santa Mónica.	33
Figura 2. Ubicación geográfica Hospital Santa Mónica Dosquebradas.	35
Figura 3. Hospital Santa Mónica Dosquebradas.	36
Figura 4. Productividad.	47
Figura 5. Liderazgo.	49
Figura 6. Estructura organizacional.	50
Figura 7. Manejo del conflicto.	52
Figura 8. Manejo de recursos humanos.	54
Figura 9. Participación.	56
Figura 10. Creatividad.	58
Figura 11. Comunicación.	59
Figura 12. Cultura organizacional general de la ESE Hospital Santa Mónica.	73

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Variables.	43
Cuadro 2. Productividad.	46
Cuadro 3. Liderazgo.	48
Cuadro 4. Estructura organizacional.	50
Cuadro 5. Manejo del conflicto.	52
Cuadro 6. Manejo de recursos humanos.	54
Cuadro 7. Participación.	55
Cuadro 8. Creatividad.	57
Cuadro 9. Comunicación.	59
Cuadro 10. Productividad	61
Cuadro 11. Liderazgo	62
Cuadro 12. Estructura organizacional	63
Cuadro 13. Manejo de los conflictos	64
Cuadro 14. Manejo de recursos humanos	65
Cuadro 15. Participación	66
Cuadro 16. Creatividad	67
Cuadro 17. Comunicación	68
Cuadro 17.Cultura organizacional general de la ESE Hospital Santa Mónica.	73
Cuadro 18. Plan de acción	75

RESUMEN

Este proyecto se realiza con el objetivo de diagnosticar la cultura organizacional de la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, con lo cual se identifican las fortalezas y los aspectos a mejorar de la cultura laboral del Hospital para cada una de sus áreas. Se aplica un test a cada uno de sus colaboradores el cual consta de noventa preguntas y que permite medir ocho variables diferentes, relacionadas con la percepción de cada colaborador de la organización con respecto al ambiente laboral que percibe en su área de trabajo y el entorno en general.

El propósito de diagnosticar la cultura organizacional de la E.S.E. Hospital de Santa Mónica es informar la situación para cada área del hospital y en general de la organización para que con dichos resultados el Hospital realice un plan de mejoramiento que le ayude a fortalecerse y que le permitan tener identidad tanto a la empresa como a los colaboradores.

Palabras clave: cultura organizacional, productividad, liderazgo, estructura organizacional, manejo de conflictos, manejo de recursos humanos, participación, creatividad, comunicación.

ABSTRACT

This project is made with the objective to diagnose the organizational culture of the E.S.E. Hospital Santa Monica of Dosquebradas, to properly identify the strengths and other practices to improve within the work culture of the Hospital and each of its own areas. We achieve this through a test in which each of the collaborators answered ninety questions that allow us to measure eight different variables related with each of the organization collaborators' perception of the working environment in its own area of work and around it in general.

The main purpose is to diagnose the organizational culture of the E.S.E. Hospital Santa Monica and to inform about the situation of each area in the hospital and its general organization. With those results the Hospital can create an improvement plan so it can become a stronger organization with identity and good reputation amongst its piers.

Key words: cultural organization, productivity, leadership, structural organization, conflict management, human resources management, participation, creativity, communication.

INTRODUCCIÓN

En este proyecto se aborda el diagnóstico de la cultura organizacional de la ESE Hospital Santa Mónica, lo cual es un importante aporte para la empresa y su Alta Gerencia, porque a través de dicho diagnóstico se presenta de manera concisa la percepción que tienen sus colaboradores en cuanto a los asuntos básicos de la cultura organizacional.

Este análisis sirve como punto de partida para la ESE Hospital Santa Mónica que debe estar interesada en mejorar la acción colectiva y el desempeño social de sus colaboradores en las áreas de Gerencia, Administrativa, Urgencias Hospitalización, Especialistas, Odontología, Servicios ambulatorios, Facturación Cooperativa Prosesa y Centro de salud Clínica Avellana.

Un diagnóstico de cultura organizacional requiere un doble compromiso: por una parte con la Dirección de la organización y por otra con cada uno de los colaboradores de la misma, ya que es un trabajo encaminado a la valoración de la organización para definir el desarrollo y aplicación de políticas orientadas a resultados a logra la calidad, estableciendo los cambios que se requieran.

La cultura organizacional facilita o dificulta los cambios en una organización, ya que lo que valore y crea, un colaborador lo lleva a identificarse con la empresa a sentir aislado de ella. Con este trabajo se pretende demostrar que la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para lograr un modelo de excelencia empresarial, basado en la gestión. Se necesita por lo tanto, estudiar y crear conciencia de las ideas, planificaciones, medidas, metodología, en función de lograr una cultura entre todos los miembros de la organización para obtener mejores resultados.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas buscan un modelo de comportamiento general, y esto lo hacen transmitiendo creencias y valores comunes a sus colaboradores, lo cual a su vez se resume, de una manera u otra, en su misión institucional, para ayudar a mantener las relaciones internas y a fomentar el sentido de pertenencia. Una empresa con un buen funcionamiento entre sus miembros y colaboradores, garantiza el desempeño económico, tecnológico y productivo de una organización, lo cual permite conseguir impactos de aporte económico, científico y social.

La cultura organizacional puede facilitar o dificultar los cambios que se requieren. Tanto los valores, las creencias y las afirmaciones que se exponen en la filosofía de la gestión, sitúan a los trabajadores y les permite identificarse con la organización.

El estudio de la cultura organizacional resulta determinante para entender la percepción que tienen los colaboradores de la organización, además estimula ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana estimula la participación y conducta esperada de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Se tratar de observar los comportamientos de los miembros de la empresa, para lo cual se tienen en cuenta las áreas de trabajo y los puntos de encuentro e interacción, como también las prácticas cotidianas, para detectar comportamientos de los sujetos. La cultura organizacional es la base fundamental para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas y su aplicación a la gestión empresarial permite a la gerencia comprender y mejorar las

organizaciones. Por lo anterior se hace necesario que la administración tenga un alto conocimiento en la cultura organizacional, ya que ante un factor de cambio en la empresa los principales afectados son los integrantes y participantes son los colaboradores.

Cada empresa debe saber cuál es la cultura que se vive y existe dentro de su organización. Se quiere entonces conocer las fortalezas o debilidades de la cultura organizacional en la ESE Hospital Santa Mónica, a la vez determinar sus componentes y analizar las percepciones de los colaboradores en su entorno.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características que afectan el óptimo desarrollo de la cultura organizacional en la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿La cultura organizacional es una variable fundamental a gestionar para obtener el éxito de la organización?
- ¿Es la cultura organizacional un instrumento de importancia vital para lograr cumplir con los objetivos establecidos por la organización?
- ¿Qué factores resultan determinantes para establecer la cultura organizacional dentro de la empresa?
- Dentro de los factores que constituyen la cultura organizacional, ¿cuáles son determinantes para promover el buen desempeño de sus colaboradores?

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la cultura organizacional de la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, mediante el análisis de sus variables, determinar estrategias corporativas que permitan la consolidación de la misma.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de las variables de cultura organizacional en la institución y en cada una de las dependencias.
- Identificar las variables de cultura organizacional de rango bajo y las variables bajas que determinan la cultura en la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas.
- Brindar una herramienta de mejora a la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas que le permita consolidar la cultura organizacional.

3. JUSTIFICACIÓN

La cultura organizacional es uno de los elementos de administración que más influye en las empresas, sobre todo en aquellas que buscan la excelencia. Por ello se considera importante su análisis para el cambio y el mejoramiento continuo. Una cultura organizacional sólida, con un buen funcionamiento, constituye un factor esencial para el desempeño de la organización, lo que permitiría lograr impactos de aporte económico, científico y social.

Este proyecto se justifica para demostrar que la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para lograr un modelo de excelencia empresarial. Se necesita por lo tanto, estudiar y crear conciencia de las ideas, planes, medidas y metodología, en función de lograr una cultura entre todos los miembros de la organización.

Los aspectos que hacen parte de la cultura organizacional deben orientar sus esfuerzos hacia la excelencia, para así obtener ventajas tanto para la empresa como para sus colaboradores, ya que nuevas formas de pensar y actuar en las empresas u organizaciones, traen como consecuencia nuevas metas, acciones, culturas y transformación de condiciones de trabajo.

Se justifica el análisis de la cultura organizacional en la ESE Hospital Santa Mónica, porque lleva a entender su importancia en la implementación de proyectos destinados a lograr la eficiencia y eficacia de la organización.

La cultura organizacional representa un apoyo en forma y maneras en que se desempeñan las actividades de la empresa y los mecanismos que pueden ayudar a modificar aquellos aspectos que requieran variarse y fortalecer los valores positivos que encuadren en la visión y misión de la empresa.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Las organizaciones son sociedades en miniatura¹. Se dice que las organizaciones son pequeñas sociedades, sistemas sociales dotados de procesos de socialización así como de normas y estructuras sociales, ha resultado útil a un buen número de autores. Es precisamente dentro de este contexto muy amplio donde tiene sentido el concepto de cultura organizacional. Si las organizaciones son sociedades en miniatura, deben poseer características culturales: "Si es cierto que la particularidad de un individuo se trasparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular". Sin embargo, es necesario establecer la definición del concepto vago y variable de cultura, su pertenencia a un campo donde tiene múltiples significados y aparece bajo diversas formas.

4.1.2 Conceptos de cultura². Algunos teóricos consideran la cultura como parte integrante del sistema socio estructural y otros que la ven como un sistema independiente de formación de ideas. La primera de estas ópticas integra el dominio cultural y el dominio social en un solo sistema sociocultural y supone que entre estos dos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo.

Lo cultural se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural. Frente a este punto de vista, Kroeber y Parsons propusieron una distinción conceptual y analítica entre los sistemas sociales y los sistemas culturales.

¹BUITRAGO ALBA, Jaime. Fundamentos sociológicos y antropológicos. Facultad de Administración. Universidad Nacional de Colombia. [en línea]. Consultado en enero de 2013. Disponible en: www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4050006/CURSO/leccion_6/05.htm

²Ibíd.

"El sistema trata las condiciones inherentes a las interacciones de individuos reales constituidos en colectividades concretas que les confieren la condición de miembros. Por el contrario, el sistema cultural se preocupa por los esquemas de importancia (por ejemplo, valores, normas, conocimientos y creencias formales, formas de expresión)".

El antropólogo Clifford Geertz defiende con elocuencia este punto de vista: "Aunque la distinción sólo sea conceptual, la cultura y la estructura social parecen capaces de múltiples modos de integración, de los cuales el modo isomórfico es solamente un caso límite: un caso que no se presenta en general sino en las sociedades que han quedado estables durante períodos suficientemente largos que permitan establecer una concordancia considerable entre los aspectos sociales y culturales. En casi todas las sociedades, donde el cambio constituye la regla más bien que la excepción, es posible encontrar discontinuidad es más o menos marcadas entre los dos". Esta distinción dio origen a la conceptualización de la cultura como sistema de ideas, o, como "códigos implícitos de ideación que conectan los acontecimientos aparentes". Así como también de importantes desarrollos teóricos durante los últimos 25 años.

4.1.3 Sistemas socioculturales. Los antropólogos para quienes la cultura constituye un sistema socio cultural se pueden dividir en cuatro escuelas de pensamiento.

Dos de estas escuelas, la escuela funcionalista y la escuela funcionalista-estructuralista/ hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos; estas escuelas se llaman sincrónicas. Por el contrario, las escuelas diacrónicas se preocupan específicamente por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares (la escuela histórico difusionista y la escuela ecológico-adaptacionista).

El enfoque funcionalista de Malinowski presenta la cultura como un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal. Todo lo que representa la cultura (instituciones, mitos, etc.) se interpreta en función de su utilidad para la satisfacción de necesidades fundamentales.

Los funcionalistas-estructuralistas como Radcliffe- Brown, consideran la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso. La cultura es la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos que capacitan para participar en una vida social. La cultura es uno de los elementos de un sistema social integrado, sistema que igualmente implica una estructura social para mantener un orden social estable y de los mecanismos de adaptación para mantener el equilibrio entre la sociedad y su ambiente físico.

Desde el punto de vista de la escuela ecológico-adaptacionista, la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, los cuales sirven para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y sus ambientes, hay una interacción dialéctica, un proceso de causalidad recíproca. No se dan el medio ni la cultura, porque a cada uno de ellos lo define el otro; el medio no es simplemente un conjunto de elementos contextuales que rodean o limitan el desarrollo de la cultura: él desempeña un papel activo de selección en la orientación de la evolución cultural que, a su vez, influye en las características del ambiente.

La escuela histórico-difusionista considera la cultura como configuraciones o formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas nacidas de circunstancias y de procesos históricos. Los antropólogos que comparten este punto de vista se interesan especialmente por las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro y de un sitio a otro (difusión), así como también por

los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y de asimilación.

4.1.4 Cultura como sistemas de ideas. La cultura como sistema de ideación o formación de ideas incluye cuatro conceptos muy diferentes entre sí, pero que tienen en común el principio de un dominio cultural distinto que se manifiesta en diversos procesos, estructurales y productos cognoscitivos. Tres de estas escuelas de pensamiento proponen que la cultura se sitúa en el espíritu de los portadores de cultura.

La escuela cognoscitiva (que a veces se denomina escuela etnográfica), quiere que la cultura sea un sistema de conocimiento, de estándares aprendido para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar.

"La cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad". Producto del aprendizaje humano, la cultura es la manera que tiene la gente de organizar sus experiencias concretas en un mundo fenomenal o conceptual.

"Las culturas no son fenómenos concretos; son esquemas cognoscitivos que sirven para organizar los fenómenos concretos". Según Lévi-Strauss y la escuela estructuralista, la cultura se compone de sistemas simbólicos colectivos que son productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes. La variedad de elaboraciones y artefactos culturales a través de las sociedades no es más que el resultado de transformaciones o de permutaciones de procesos y estructuras fundamentalmente similares. Puesto que todas las culturas son construcciones de la mente humana, supuestamente con mecanismos universales, es preciso concluir que todas las culturas tienen ciertas características comunes aun cuando se manifiesten bajo formas muy diversas. Por eso Lévi-Strauss cree que existen elementos

universales, que sólo se pueden distinguir al nivel de la estructura subconsciente y en ningún caso al nivel de los casos manifiestos. En uno de sus enunciados sintéticos, afirma: "...los sistemas de parentesco son elaborados por el espíritu al nivel del pensamiento subconsciente; y la aparición de formas, papeles matrimoniales y actitudes similares para con el parentesco, etc., en sociedades muy diferentes y muy alejadas entre sí, parece indicar que, en cada uno de estos casos, los fenómenos observados se pueden atribuir a la interacción de leyes generales pero disimuladas".

La versión de la equivalencia mutua es que la, cultura consiste en un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos interactuantes en un medio social dado. La cultura hace pues posible la organización de cogniciones y motivaciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognoscitivas sean similares. La cultura así definida consiste en políticas "elaboradas de manera tácita y gradual por grupos de individuos con miras a promover sus intereses, así como en contratos establecidos por el uso entre individuos que buscan transformar sus esfuerzos en cooperación en estructuras de equivalencia mutua"

La escuela simbólica o semiótica propone una óptica interpretativa según la cual la cultura sería un sistema de significados y símbolos colectivos. Geertz dice: "El hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que él mismo ha tejido; el conjunto de estos lienzos es lo que yo llamo cultura".

De esta manera, sería inútil buscar la cultura en el espíritu humano; es mejor examinar los significados y las ideaciones colectivas, según las cuales los actores sociales interpretan sus experiencias e interacciones y orientan su comportamiento.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Cultura organizacional. Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados comunes en gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

La cultura organizacional es “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre otros³”

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman⁴.

La cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad).

³MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio

⁴ Ibíd.

Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

Otra tendencia es la que considera que la cultura se relaciona con la manera como, a partir de valores y creencias, los miembros de un sistema cultural interpretan la realidad, lo que repercutirá en su comportamiento⁵.

Así, la cultura organizacional está determinada por:

Sistema cultural: es un conjunto de valores y creencias que comparten sus integrantes y las formas en que dichos valores y creencias se manifiestan.

Las creencias: son todas las ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Estas ideas están en el plano racional y abarcan concepciones de todo tipo (respecto al ser humano, la sociedad, el mundo, la familia, el trabajo, etc).

Los valores: son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que repercuten en su comportamiento. Los valores tienen que ver con las pautas deseables de conducta individual y colectiva,

⁵NÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Trillas, México. Segunda Edición. 2002. p.15

determinando cuáles son las conductas premiadas y cuáles son castigadas. Estas ideas se manifiestan en el plano emocional.

Entonces, en el sistema cultural, la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.

4.2.2 Características de la cultura organizacional⁶. Existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- **La identidad de sus miembros:** el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo:** las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas:** las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración en unidades:** el grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen en forma coordinada o interdependiente
- **El control:** el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.

⁶AGUILAR MORENO, Margarita. PEREIRA LÓPEZ, Luis Fernando. Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional. Lectura N° 9. [en línea]. Consultado enero de 2014. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm p.9

- **La tolerancia al riesgo:** el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar:** el grado en que se distribuyen las recompensas, los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** el grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** el grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.
- **La tolerancia al conflicto:** el grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.

4.2.3 Tipos de cultura en la organización⁷. Al hacer referencia a la cultura de una organización, donde se cuenta con propiedades comunes y específicas no necesariamente es la única en la empresa, ya que pueden existir varias subculturas.

La cultura dominante es la que expresa los valores básicos que comparten la mayoría de los empleados, las subculturas expresan problemas y situaciones específicas de cada área o grupo de trabajo. En teoría la cultura dominante y las subculturas deben complementarse para llevar a cabo su propósito. Cuando en una organización sólo existen subculturas y se carece de una cultura dominante que represente a las demás, está en juego la supervivencia de la organización.

⁷ Ibíd. p.11.

Las culturas fuertes ejercen una mayor influencia en su personal, y provocan que éste actúe con dinamismo y acepte los valores. En este sentido, cuanto mayor sea el número de miembros que aceptan los valores centrales de la organización y mayor sea su apego a ellos, más fuerte será la cultura. Por el contrario, cuanto menos seguidores se cuenten la cultura se hace más débil.

Para fomentar la participación y la congruencia de la conducta, la cultura organizacional debe ser fuerte; cuando una organización es fuerte no es necesario un gran número de reglas y normas, es suficiente con que cada miembro de la organización comparta esas normas y valores porque coinciden con sus metas.

4.2.4 Funciones de la cultura organizacional⁸.La cultura de una organización promueve el cumplimiento de los roles y funciones para que sus miembros se adapten con éxito al grupo. Entre las funciones a cumplir se encuentran:

- **Definir los límites:** lo cual se hace a través de normas y valores propios y auténticos que se establecen progresivamente, son los elementos que hacen a la organización diferente de otra, los que la hacen única y auténtica.
- **Sentido de identidad:** las normas y los valores, cuando son propias de la organización transmitirán a los trabajadores el sentimiento de identidad. El fin es hacerlos sentir elemento único de la cultura de la organización.
- **Intereses comunes:** para promover un compromiso personal de cada uno de los empleados y evitar intereses individuales, es importante compartir principios y valores, y convertir los esfuerzos en trabajo para la construcción del bien común.

⁸NÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op. cit. p.17

- **Socializar el trabajo:** la cultura es una forma de integrar al individuo a la organización, al aumentar la estabilidad del sistema y establecer normas de respeto y convivencia entre sus integrantes.
- **Coordinar toda la organización:** la cultura se encarga de guiar y moldear las actividades de los miembros de una institución, de promover que su comportamiento se dirija hacia el bien común, valiéndose de las normas y los principios de convivencia, cooperación, tendencia a la acción, autonomía, iniciativa, productividad, mano de obra, espíritu práctico y valores claros.

4.2.5 Tipos de cultura organizacional⁹. Se definen cuatro tipos de cultura organizacional:

- **Academia:** define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano por varias funciones.
- **Cultura de experiencia:** antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina “club”.
- **Equipo:** tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.
- **Fortaleza:** está orientada a sobrevivir puesto que generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los tres anteriores, ofrecen poca seguridad pero grandes desafíos al cambio.

4.2.6 Mantenimiento de la cultura organizacional¹⁰. El mantenimiento hacer referencia al conjunto de acciones oportunas, continuas y permanentes dirigidas a

⁹AGUILAR MORENO, Margarita. PEREIRA LÓPEZ, Luis Fernando. Op.cit. p.12.

¹⁰ Ibíd., p.13

prever y asegurar el funcionamiento normal, la eficiencia y la buena apariencia de la organización. El mantenimiento debe ser ejecutado de manera continua y permanente a través de planes que contengan fines, metas y objetivos precisos y claramente definidos.

4.2.7 El desempeño y la cultura organizacional¹¹. La administración de desempeño es importante porque asegura la eficiencia y la satisfacción de los integrantes de una organización, el desempeño es la conducta de una persona, ejecutando su trabajo, en términos de los resultados que produce y la satisfacción que logra haciéndolo.

Para que un trabajador tenga un buen desempeño laboral requiere de tres elementos fundamentales: recursos, competencias y compromisos.

4.2.8 Conducta ética y conducta organizacional. Se puede asumir diferentes formas de conducta de los individuos en relación a los beneficiarios de los servicios que ofrece la empresa. En este sentido se define dos tipos de conducta: conducta ética y conducta organizacional.

Conducta ética

Delimitada por factores culturales y la conformación de redes sociales propios de los miembros de la empresa entre los cuales se pueden identificar los siguientes:

- **Tolerancia social frente a la corrupción:** el corrupto es aceptado socialmente, por ser el más astuto, es el evasor de impuestos, el contrabandista, etc. Así mismo, existe un repulso hacia este tipo de personas aparentemente se le respeta cuando se está al frente a él y por detrás se denuncia sus actividades.

¹¹ Ibíd., p.14

- **Lealtad política:** como los empleados públicos logran el cargo por militancia política, estos le deben lealtad a su partido y no al público que sirven.

Conducta organizacional

Los factores determinantes de este tipo de conducta se hallan en la constitución y funcionamiento de una determinada estructura organizacional, en relación a los siguientes elementos:

- **Burocracia:** es un sistema de la administración demasiado grande, lo cual constituye a la consolidación de enormes estructuras organizacionales.
- **Concentración de poder:** cuando el poder está en manos de pocos funcionarios que se sienten dueños de los trámites y el tiempo que le asignan a estos.
- **Acceso a la información:** no existen canales de información entre jefe-empleados y esto resulta un riesgo para la empresa al presentarse algún problema

4.2.9 Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional. El clima y la cultura organizacional son elementos esenciales en el aumento de la productividad de una empresa; estos se pueden delimitar a partir de la siguiente diferenciación: el “clima” evalúa situaciones actuales de las organizaciones y su relación con diferentes grupos de trabajo; por el contrario, la “cultura organizacional” se define a través de varios años de historia y tradición. Es el medio a través del cual la gente en la organización aprende y comunica lo que es aceptable e inaceptable en su empresa en cuanto a valores y normas¹².

¹² Ibíd., p.26

La diferencia establecida entre el clima organizacional y la cultura organizacional radica en que, mientras el primero es un sentir que tienen los miembros de una determinada organización con respecto a su espacio y su cotidianidad laboral que afecta esta conducta al tiempo que es influido por ésta, la segunda es una parte de esa identificación que comparten los miembros de una organización, pero que puede coexistir con otras formas de identificación cultural. El problema real estriba en la imposibilidad de determinar de manera contundente cuál de ambas formas de actividad subjetiva tiene mayor peso sobre los actos de los individuos, ya que ambas son construidas con base en las interpretaciones de los flujos de información que se dan en los procesos de interacción en una organización, además se puede entender la gran dificultad que implica intentar diseñar una u otra en cualquier sentido¹³.

4.2.10 Cómo afecta la cultura organizacional en el clima de una organización¹⁴.El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas

¹³ TUNAL, Gerardo; CAMARENA ADAME, María Elena; PONTÓN ROMERO, Isidro. Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. [Internet].Revista Espacios Públicos. Volumen 10, N° 19. Agosto, 2007. Universidad Autónoma del Estado de México. p.4 [Consultado en octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67601903>

¹⁴Op.cit. p.5

de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros etc).

4.3 MARCO ESPACIAL

El Hospital Santa Mónica es una Empresa Social del Estado que brinda atención en salud de primero y segundo nivel de complejidad, ubicada en Dosquebradas (Risaralda), forma parte del Área Metropolitana Centro Occidente y del Eje Cafetero que es un paso obligado a los principales centros del país por estar enmarcada entre los departamentos de Antioquia, Caldas, Tolima, Valle, Quindío, y Chocó.

Figura 1. Organigrama de la ESE Hospital Santa Mónica.



Fuente: ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA DE DOSQUEBRADAS. [en línea] Consultado en enero de 2014. Disponible en: <http://www.hospitalsantamonica.gov.co/website/web/es/vision>

La ESE Hospital Santa Mónica, busca satisfacer las necesidades y expectativas en salud y bienestar de la población del área de influencia, de pacientes particulares y de otros municipios que demandan los servicios de:

- Servicios ambulatorios:
 - Consulta externa.
 - Consulta general y especializada.
 - Actividades de promoción y prevención.
 - Programas crónicos.
 - Atención por enfermería.
 - Consulta odontológica.
 - Terapia física y respiratoria.
 - Trabajo social.
 - Vacunación.
- Servicios de urgencias:
 - Atención urgencias.
 - Trauma.
 - Observación urgencias.
- Servicio de internación:
 - Hospitalización.
 - ADS (Atención domiciliaria.)
 - Pediatría.
 - Medicina interna.
- Servicios de cirugía:
 - Cirugía.

- Sala de partos.
- Servicio de apoyo diagnósticos.
- Laboratorio clínico.

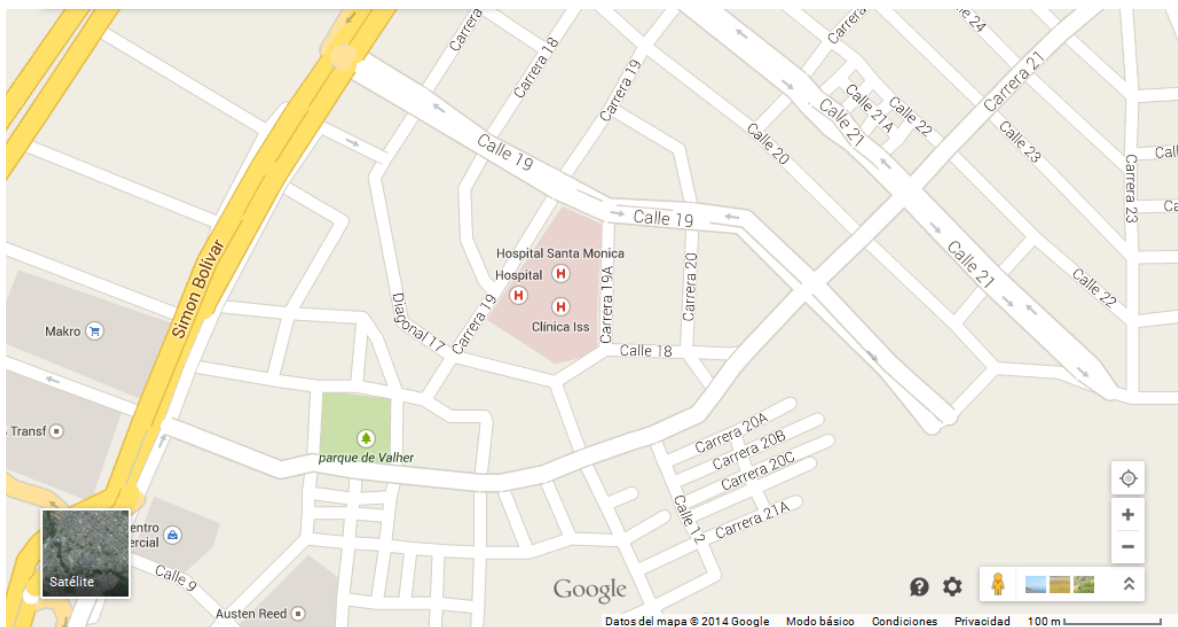
4.3.1 Presentación del hospital. Nombre: Empresa Social del Estado -ESE- Hospital Santa Mónica

Actividad económica: prestación de servicios de salud de I y II nivel de complejidad.

Dirección: carrera 19 con calle 18 esquina, Santa Mónica, Dosquebradas.

Teléfono: 3302507

Figura 2. Ubicación geográfica Hospital Santa Mónica Dosquebradas.



Fuente: <https://www.google.com/maps/@4.8244293,-75.6796042,17z?hl=es-419>

Figura 3. Hospital Santa Mónica Dosquebradas.



Fuente: ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA DE DOSQUEBRADAS. [en línea] Consultado en enero de 2014. Disponible en: <http://www.hospitalsantamonica.gov.co/website/web/es/vision>

4.3.2 Plataforma Estratégica del Hospital Santa Mónica¹⁵. Su misión, visión, principios corporativos y política.

Misión. Somos una institución que brinda atención integral en salud, con calidad seguridad, respeto y calidez humana. Comprometidos con el mejoramiento continuo y la sostenibilidad financiera. Contamos con tecnología apropiada, infraestructura cómoda y segura, talento humano idóneo y calificado, que contribuye a la formación de profesionales de la salud.

¹⁵ ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA DE DOSQUEBRADAS. [en línea] Consultado en enero de 2014. Disponible en: <http://www.hospitalsantamonica.gov.co/website/web/es/vision>

Visión. En el año 2015 ser un Hospital Universitario reconocido por la excelencia y seguridad en la prestación de sus servicios, con innovación, tecnología e investigación en todos sus procesos. Consolidada como una institución líder y competitiva en la región.

Política. Brindar la atención definida en nuestro Plan de Servicios por medio de procesos en mejoramiento continuo que garanticen la satisfacción de las necesidades de los usuarios en accesibilidad, oportunidad, seguridad y certeza en el diagnóstico y tratamiento con los mejores niveles de calidad.

Principios corporativos. Son aquellos valores gestores que la empresa se caracteriza por aplicar y los da a conocer a los demás a través de su imagen. Los valores de la ESE Hospital Santa Mónica son:

- **Calidad:** actuaciones de conformidad con los principios que rigen la justa distribución de los recursos disponibles para el cuidado de la salud, entre todos los miembros de la población que demandan los servicios de la ESE Hospital Santa Mónica.
- **Conducta ética:** se refiere a todas aquellas actuaciones de los servidores públicos con observancia de los principios y valores que se deben aplicar en el desarrollo de las actividades institucionales y que van en beneficio de la comunidad que atienden.
- **Honestidad:** conciencia de brindar servicios de salud en forma integral con oportunidad, eficiencia y efectividad, cumpliendo con las normas y objetivos institucionales, que se traduzcan en la satisfacción plena del usuario.

- **Respeto:** acciones encaminadas a la prestación de servicio con observancia de la dignidad humana y garantizando el reconocimiento de la individualidad, la naturaleza y complejidad de cada uno de los usuarios.
- **Equidad:** actuaciones ceñidas estrictamente a las disposiciones, requerimientos y exigencias de la institución, sin perjuicio de ninguno de sus clientes internos o externos o de la misma entidad.
- **Profesionalismo:** disposición permanente para la realización de las actividades, que garantice el mayor esfuerzo de acuerdo a las capacidades y competencias laborales.
- **Rentabilidad:** se basa en la capacidad financiera y social que tiene la Entidad para atender en la medida de sus posibilidades, las necesidades de la población que demanda sus servicios.

4.4 MARCO LEGAL

4.4.1 Constitución Política de Colombia 1991. Es llamada también la "Constitución de los Derechos", por cuanto reconoce y consagra no sólo los derechos fundamentales, sino los derechos económicos y sociales, propios del Estado Social de Derecho, consagrados en el artículo 1º de la Constitución y los derechos colectivos, o de tercera generación, dentro de los cuales se destacan entre otros la moralidad pública, la libre competencia económica y el derecho a un ambiente sano. Además crea los mecanismos necesarios para asegurar y proteger esos derechos, entre otros, la Acción de Tutela, la Acción de Cumplimiento, Las Acciones Populares y de Grupo.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales.

Artículo 54. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud¹⁶.

4.4.2 Código Sustantivo del Trabajo. Regula las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. Las relaciones de derecho individual del Trabajo entre la Administración Pública y los trabajadores de ferrocarriles, empresas, obras públicas y demás servidores del Estado, no se rigen por este Código, sino por los estatutos especiales que posteriormente se dicten¹⁷.

4.4.3 Ley 1562 del 11 de julio de 2012. Se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan disposiciones en materia de salud ocupacional. Sistema

¹⁶CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. Gaceta Constitucional N° 116 de 20 de julio de 1991. [Internet]. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991.html

¹⁷CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. República de Colombia. [Internet]. Consultado en noviembre de 2013. Disponible en: www.secretariassenado.gov.co/.../codigo/codigo_sustantivo_trabajo.htm

General de Riesgos Laborales: “es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan”¹⁸. Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales.

4.4.4 Resolución 002646 de 2008. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Artículo 2°. Ámbito de aplicación. La presente resolución se aplica a los empleadores públicos y privados, a los trabajadores dependientes e independientes, a los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, a las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, a las agremiaciones o asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social integral; a las administradoras de riesgos profesionales; a la Policía en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las Fuerzas Militares¹⁹.

¹⁸ LEY 1562 DEL 11 DE JULIO DE 2012. Presidencia de la República de Colombia. [Internet]. Consultado en noviembre de 2013. Disponible en: wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/.../ley156211072012.pdf

¹⁹ RESOLUCIÓN 2646 DE 2008. Ministerio de protección Social. Diario Oficial 47059 de julio 23 de 2008.[Internet]. Disponible en: www.minsalud.gov.co/

En la resolución 2646 de 2008 se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor, define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así mismo como el trabajo en equipo.

4.4.5 Resolución 652 de 2012. Se aplica a los empleadores públicos y privados, a los servidores públicos, a los trabajadores dependientes y a las administradoras de riesgos profesionales en lo de su competencia.

El objeto de la resolución es definir la conformación, y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas, así como establecer la responsabilidad que les asiste a los empleadores públicos y privados y a las Administradoras de Riesgos Profesionales frente al desarrollo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral, contenidas en el artículo 14 de la Resolución número 2646 de 2008²⁰.

²⁰RESOLUCIÓN 00000652. Ministerio de Trabajo. Diario Oficial N° 48427 de 2012. Disponible en: www.mintrabajo.gov.co/

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva de campo: se realizó un análisis sistemático de problemas de la realidad, para describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

El estudio se realizó en todas las áreas de la empresa, para analizar la cultura organizacional de la ESE Hospital Santa Mónica.

5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La técnica utilizada escogida para la recolección de datos, fue la encuesta, para describir la realidad de la cultura organizacional que se vive dentro de la E.S.E. Hospital Santa Mónica en cada una de sus áreas. Por medio de ella se pudo obtener la información necesaria para la realización de la investigación. Se utilizó además la técnica de la observación directa, con el fin de lograr la veracidad de los hechos.

5.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Se utilizaron las técnicas de recolección de fuentes primarias y secundarias. Los datos se recolectaron directamente en la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, por lo tanto fue una investigación con datos primarios.

Con la observación se obtuvo información acerca de la cultura organizacional y se describen sus implicaciones.

5.4 POBLACIÓN O UNIVERSO

La población de esta investigación estuvo conformada por los trabajadores que laboran para la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, en todas sus áreas, además se incluyó el personal directivo del mismo.

5.5 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos de la investigación fueron organizados, analizados e interpretados con base en los objetivos planteados. Se plantearon criterios para orientar los procesos de tabulación e interpretación de los datos y se realizaron tablas y gráficas para facilitar su análisis.

En este estudio se tuvieron en cuenta algunas variables en relación con los factores humanos que afectan a la E.S.E Hospital Santa Mónica. Las variables que se midieron fueron las siguientes: productividad, liderazgo estructura organizacional, manejo de conflictos, manejo de recursos humanos, participación, creatividad y comunicación.

A continuación se establecen las asignaciones a cada una de dichas variables de acuerdo a la importancia que se les atribuye a ellas, teniendo en cuenta que el indicador para este caso será en porcentaje.

Cuadro1. Variables.

Nombre de la variable	Tipo de variable	Meta
Productividad	Cuantitativa	60%
Liderazgo	Cuantitativa	60%
Estructura organizacional	Cuantitativa	60%
Manejo de conflictos	Cuantitativa	60%

Manejo de recursos humanos	Cuantitativa	60%
Participación	Cuantitativa	60%
Creatividad	Cuantitativa	60%
Comunicación	Cuantitativa	60%

Fuente: elaboración propia.

5.6 DESARROLLO METODOLÓGICO

El proyecto estuvo conformado por cinco fases que permitirán realizar las actividades y acciones que llevaron a la conformación del Cronograma de actividades. Estas fases son:

Fase 1. Presentación en el Hospital Santa Mónica de la finalidad de la investigación a través de reuniones programadas

Fase 2. Recopilación y organización de todos los datos recolectados para realizar el análisis de la información.

Fase 3. Desarrollo de los objetivos de la investigación.

Fase 4. Sistematización, validación y síntesis de la información con los resultados obtenidos por área.

Fase 5. Finalmente se realizó un proceso de sensibilización y socialización del trabajo llevado a cabo en la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas.

6. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

6.1 MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES

Se realizó el análisis de la información obtenida a partir de la encuesta, se consolidaron las respuestas de los colaboradores, en las cuales se confirmaba la percepción y el grado de satisfacción de ellos con respecto a cada uno de las variables.

Para la presentación de la información en las gráficas y tablas se emplean colores para mostrar el estado de cada una de las variables evaluadas, se implementa el modo de semáforo en donde un porcentaje superior al 70%, corresponde al color verde, los puntajes que se encuentran entre 60% y 69.9%, corresponden a amarillo y aquellas en las que se obtuvo un puntaje inferior 59.9% están representados por el rojo.

6.1.1 Productividad. Uno de los principales objetivos de la empresa es lograr una elevada productividad, en el comportamiento organizacional la productividad tiene gran incidencia debido al factor humano en la misma.

La productividad es la relación existente entre el resultado final productivo o de servicios de una entidad y los recursos que se han utilizado para lograr dichos resultados, teniendo por tanto una estrecha relación con la eficiencia y la eficacia cotidianas de la empresa y, como resultante de las mismas, con su efectividad. La productividad, entendida no sólo como “relación óptima entre insumos y valor agregado”, sino también como “relación entre el producto de las organizaciones y el bienestar humano”, dependía principalmente de alternativas como: el mejoramiento de la capacidad administrativa, la capacidadde investigación, adaptación, apropiación y desarrollo de

tecnologías de producción y el aumento en la motivación. Ahora bien, la cultura organizacional empieza a entenderse como un elemento que requiere ser gestionado, de común acuerdo con la gestión del día a día empresarial (la cotidianidad) y la gestión estratégica organizacional.

Los nuevos modelos administrativos, en procura de una mayor productividad, intentan lograr adelantos en el área de relaciones industriales, bienestar y calidad de vida en el trabajo y desarrollo del talento humano, etc., involucrando aspectos psicológicos y sociales como el concepto de cultura, investigado como variable relevante en la competitividad organizacional, aun cuando persiste la dificultad de relacionar para-digmas de diferente origen como el humano-cultural, el socio-técnico y el económico²¹

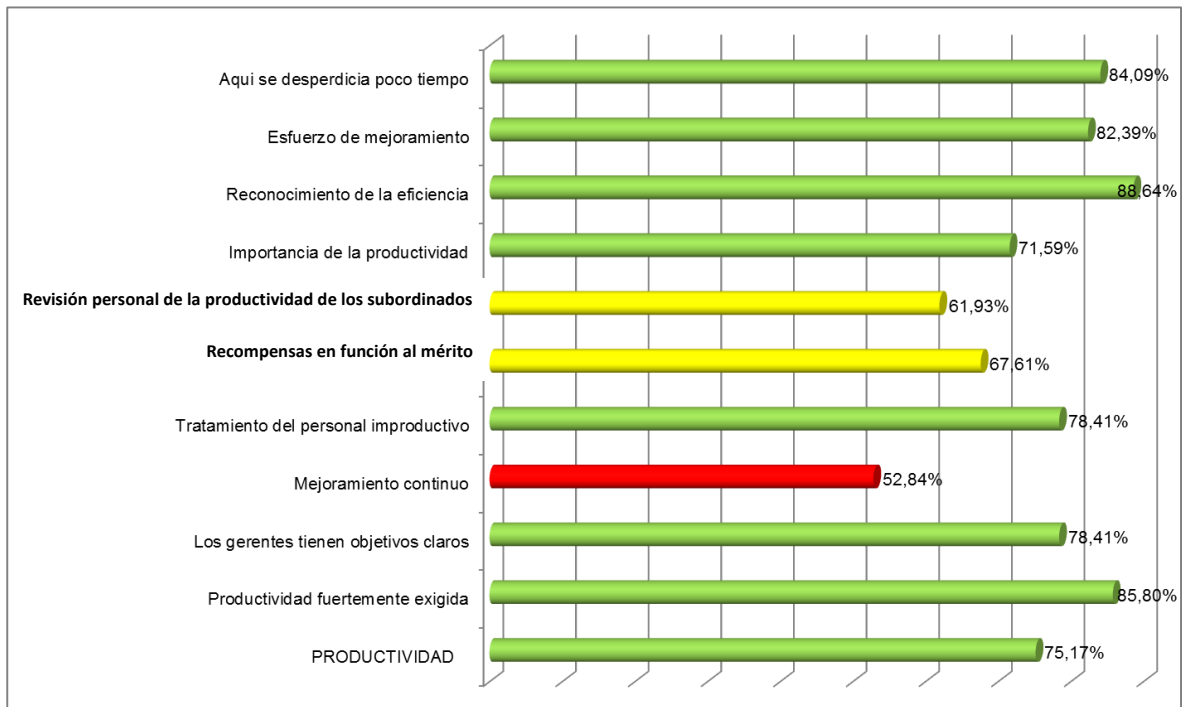
Cuadro 2. Productividad.

Productividad	Porcentaje
Aquí se desperdicia poco tiempo	84,09%
Esfuerzo de mejoramiento	82,39%
Reconocimiento de la eficiencia	88,64%
Importancia de la productividad	71,59%
Revisión personal de la productividad de los subordinados	61,93%
Recompensas en función al mérito	67,61%
Tratamiento del personal improductivo	78,41%
Mejoramiento continuo	52,84%
Los gerentes tienen objetivos claros	78,41%
Productividad fuertemente exigida	85,80%
Promedio	75,17%

Fuente: encuesta realizada.

²¹ANZOLA MORALES, Olga Lucía. La cultura corporativa y su relación con la competitividad. XIX Conferencia Pan Pacific: Globalization and the Pacific. Bangkok, Thailand, en el Area: Organizational Behavior in international management Age, may 29 - 31, 2002. Disponible en: http://portal.uexnado.edu.co/pdf/5_revistaSotavento/pdfSotavento/Sotavento%207/OlgaAnzola.pdf

Figura 4. Productividad.



Fuente: encuesta realizada.

Con un promedio del 75,17% se muestra un buen nivel de productividad por parte de los trabajadores de la ESE Hospital Santa Mónica. No existe satisfacción en aspectos como el mejoramiento continuo con un 52,84%. Con aceptación media se encuentran las recompensas en función al mérito con un 67,61% y la revisión personal de la productividad de los empleados con un 61,93%

Se destacan los ítems reconocimiento de la eficiencia con un 88,64%, productividad fuertemente exigida con un 85,80%, aquí se desperdicia poco tiempo con 84,09 y esfuerzo de mejoramiento con un 82,39%.

De acuerdo a lo anterior la productividad de la organización es eficiente, sin embargo se deben establecer estrategias claras que lleven a cambiar y mejorar la percepción que afecta negativamente a sus colaboradores en cuanto al mejoramiento continuo.

6.1.2 Liderazgo. Las organizaciones dependen, para crecer y permanecer del liderazgo de sus dirigentes. Un buen líder debe tener compromiso, confianza en sí mismo e integridad personal.

Se puede definir el liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella²².

Los líderes efectivos conocen a su personal lo suficiente para dar respuestas adecuadas a las necesidades de sus colaboradores. El líder debe tener presente que las personas individualmente y como grupo desarrollan sus propios modelos de conducta y formas de trabajar (normas, costumbres, hábitos).

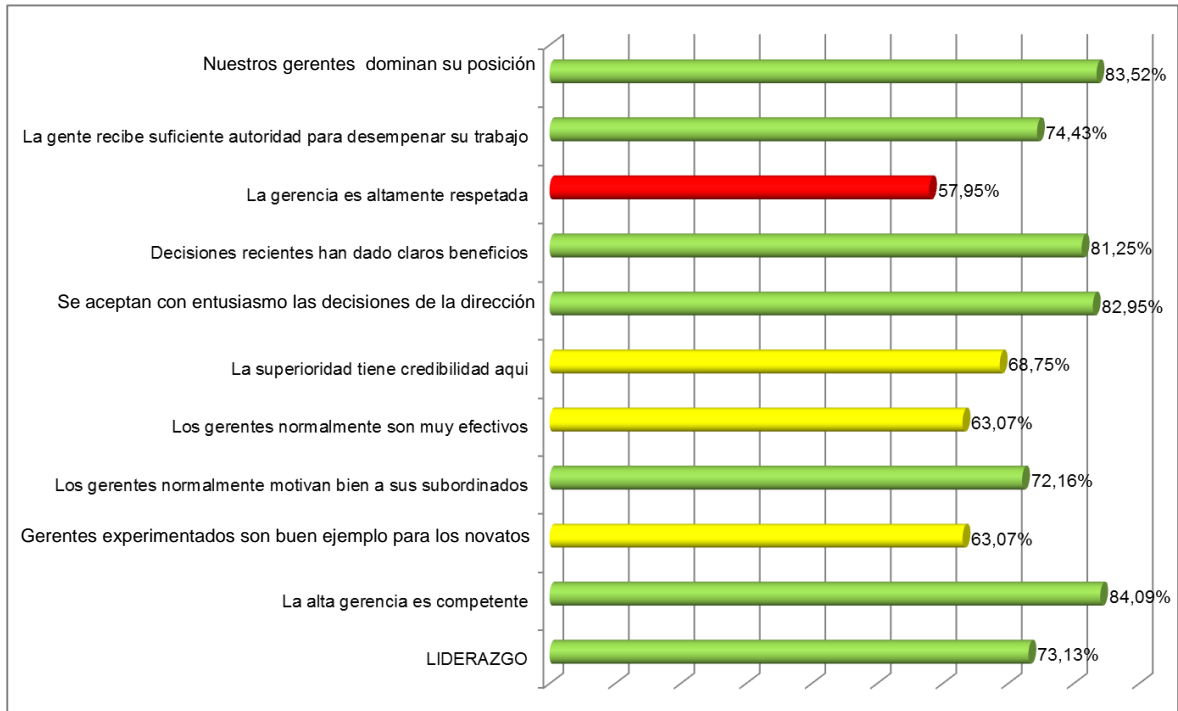
Cuadro 3. Liderazgo.

Liderazgo	Porcentaje
Nuestros gerentes dominan su posición.	83,52%
La gente recibe suficiente autoridad para desempeñar su trabajo.	74,43%
La gerencia es altamente respetada.	57,95%
Decisiones recientes han dado claros beneficios.	81,25%
Se aceptan con entusiasmo las decisiones de la dirección	82,95%
La superioridad tiene credibilidad aquí.	68,75%
Los gerentes normalmente son muy efectivos.	63,07%
Los gerentes normalmente motivan bien a sus subordinados.	72,16%
Gerentes experimentados son buen ejemplo para los novatos.	63,07%
La alta gerencia es competente	84,09%
Promedio	73,13%

Fuente: encuesta realizada.

²² CHÁVEZ MARTÍNEZ, Gustavo. Adminístrate Hoy. Grupo Gasca-Sicco. México 2006, número 143, p. 20

Figura 5. Liderazgo.



Fuente: encuesta realizada.

El promedio de la variable liderazgo es del 73,13%. Al observar los porcentajes dados por los trabajadores, se determina que la alta gerencia es competente con un 84,09% y los gerentes dominan su posición con un 83,52%. Solo un 63,07% creen que los gerentes normalmente son muy efectivos. Y para el 57,95% la gerencia es altamente respetada.

Según lo anterior aunque el promedio de liderazgo es aceptable, se debe mejorar esta variable, ya que un líder exitoso debe tener un buen récord al ser evaluado por sus trabajadores.

6.1.3 Estructura organizacional. Organizar una entidad o institución consiste en reunir todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos. La

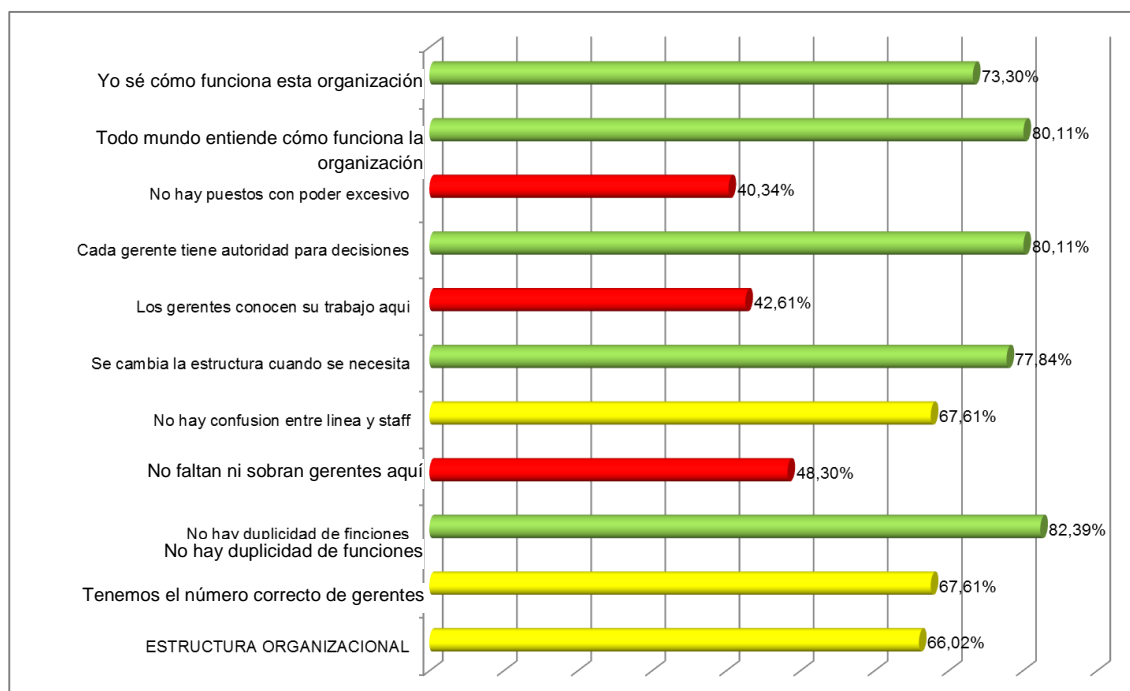
organización para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos los humanos, materiales, económicos, tecnológicos, y para que la administración de estos recursos sea eficiente, se recurre a instrumentos que permiten la realización de tareas que constituyen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Cuadro 4.Estructura organizacional.

Estructura organizacional	Porcentaje
Yo sé cómo funciona esta organización.	73,30%
Todo mundo entiende cómo funciona la organización.	80,11%
No hay puestos con poder excesivo.	40,34%
Cada gerente tiene autoridad para decisiones	80,11%
Los gerentes conocen su trabajo aquí	42,61%
Se cambia la estructura cuando se necesita	77,84%
No hay condición entre línea y staff	67,61%
No faltan ni sobran gerentes aquí	48,30%
No hay duplicidad de funciones	82,39%
Tenemos el número correcto de gerentes	67,61%
Promedio	66,02%

Fuente: encuesta realizada.

Figura 6. Estructura organizacional.



El promedio de la variable estructura organizacional es 66,02%. Se destacan positivamente los ítems no hay duplicidad de funciones con el 82,39%, todo el mundo entiende cómo funciona la organización con el 80,11% y cada gerente tiene autoridad para decisiones con el 80,11%. En forma negativa se señalan los ítems no hay puestos con poder excesivo con 40,34%, los gerentes conocen su trabajo aquí con 42,61% y no faltan ni sobran gerentes aquí con un 48,30%.

Si se tiene en cuenta que la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para contribuir el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución, en la ESE Hospital Santa Mónica se requiere definir algunas responsabilidades en el trabajo.

6.1.4 Manejo del conflicto. Retomando la variable de liderazgo, uno de los retos para los líderes de una organización consiste en desarrollar una organización capaz de manejar y resolver el conflicto.

Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan.

Todo conflicto es fundamentalmente contradicción, discrepancia, incompatibilidad y antagonismo.

El conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses²³.

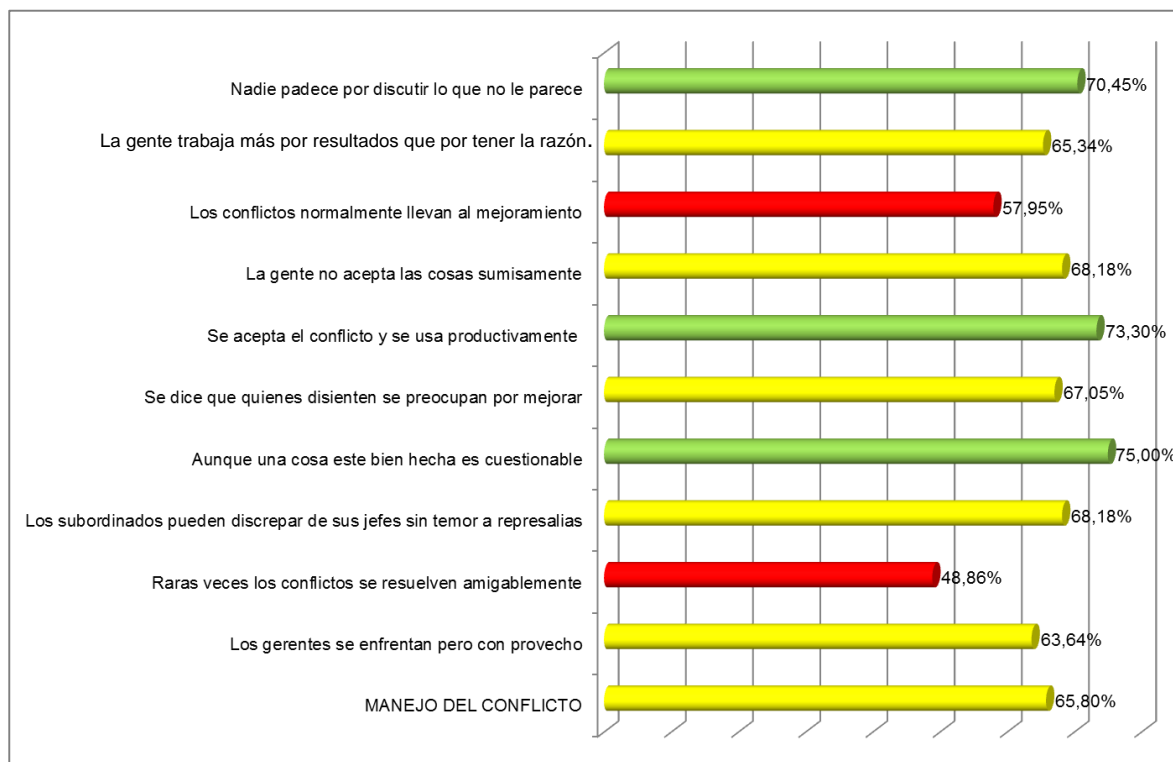
²³ BARON, Edmundo. Manejo del conflicto. Ciclo de Capacitación sobre Gestión, Centros de Salud. Puerto Esperanza. Provincia de Misiones. Fundación Compromiso 2006. Disponible en: <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf>

Cuadro 5. Manejo del conflicto.

Manejo del conflicto	Porcentaje
Nadie padece por discutir lo que no le parece.	70,45%
La gente trabaja más por resultados que por tener la razón.	65,34%
Los conflictos normalmente llevan al mejoramiento	57,95%
La gente no acepta las cosas sumisamente.	68,18%
Se acepta el conflicto y se usa productivamente.	78,30%
Se dice que quienes disienten se preocupan por mejorar.	67,05%
Aunque una cosa esté bien hecha es cuestionable	75,00%
Los subordinados pueden discrepar de sus jefes sin temor a represalias	68,18%
Raras veces los conflictos se resuelven amigablemente.	48,86%
Los gerentes se enfrentan pero con provecho	63,64%
Promedio	65,80%

Fuente: encuesta realizada.

Figura 7. Manejo del conflicto.



Fuente: encuesta realizada.

El promedio del factor manejo del conflicto es aceptable con el 65,80%. Se presentan dos ítems negativos, raras veces los conflictos se resuelven amigablemente con un 48,86% y los conflictos normalmente llevan al

mejoramiento con un 57,95%. Es claro que se necesita una intervención en el manejo del conflicto en la institución.

6.1.5 Manejo de recursos humanos. El objetivo de la administración de recursos humanos es mejorar los aportes productivos del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos según ha expuesto Cuesta, sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos²⁴.

Para que la organización marche bien y puedan enfrentarse con éxito a la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, lo cual es válido para cualquier tipo de organización es necesario su adecuada administración es por eso que se plantea que, la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite

²⁴ Betancourt Vichot, Alfredo y Caballero Graverán, Alberto. La función de los Recursos Humanos y su aporte a la empresa actual. Revista Digital Sociedad de la Información. N° 21. Editorial Cefalea. Abril de 2010. P.2. Disponible en: <http://www.sociedadelainformacion.com/21/recursos.pdf>

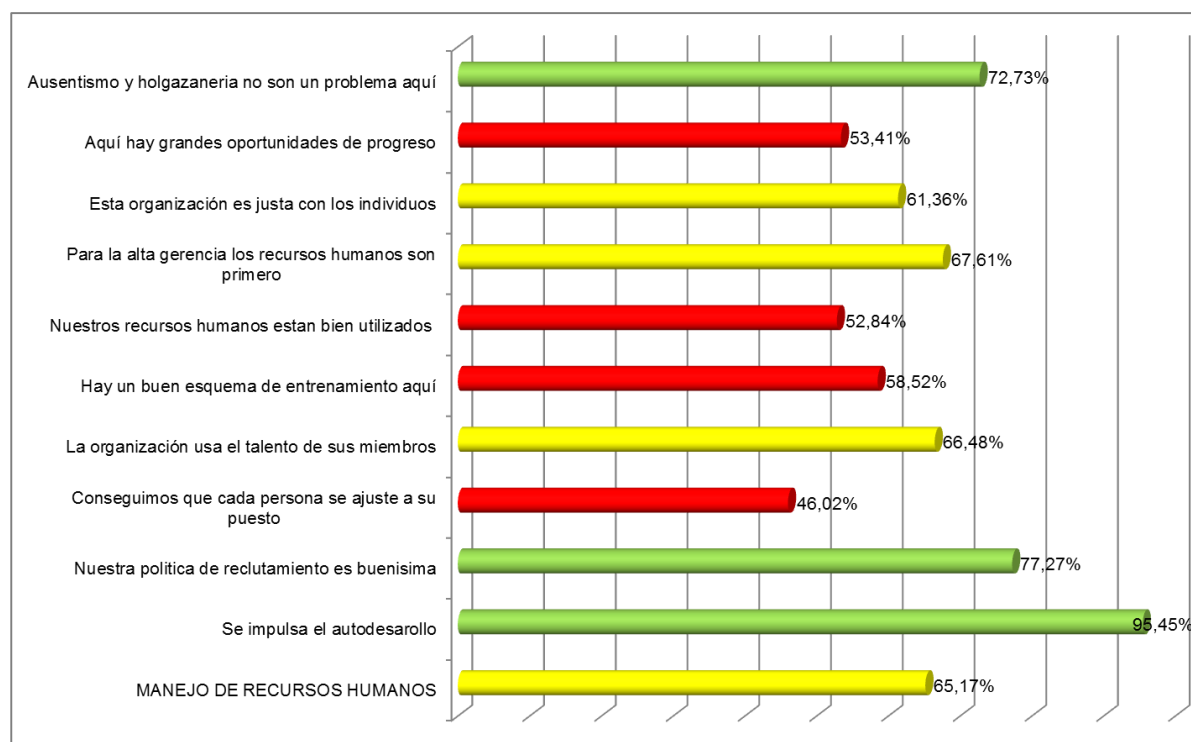
a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”²⁵.

Cuadro 6. Manejo de recursos humanos.

Recursos humanos	Porcentaje
Ausentismo y holgazanería no son un problema aquí	72,73%
Aquí hay grandes oportunidades de progreso	53,41%
Esta organización es justa con los individuos	61,36%
Para la alta gerencia los recursos humanos son primero	67,61%
Nuestros recursos humanos están bien utilizados	52,84%
Hay un buen esquema de entrenamiento aquí	58,52%
La organización usa el talento de sus miembros	66,48%
Conseguimos que cada persona se ajuste a su puesto	46,02%
Nuestra política de reclutamiento es buenísima	77,27%
Se impulsa el autodesarrollo	95,45%
Promedio	65,17%

Fuente: encuesta realizada.

Figura 8. Manejo de recursos humanos.



Fuente: encuesta realizada.

²⁵ Montero, R. Tendencias en la Gestión de los Recursos Humanos en la Entrada del Siglo XXI. Conferencia Primer Taller de GRH., ISPJAE; La Habana, Cuba. 1998

El promedio del factor recursos humanos es aceptable con un 65,17%. Se destaca el ítem se impulsa el desarrollo con un 95,45%. Los ítems negativos son: conseguimos que cada persona se ajuste a su puesto con un 46,02%, nuestros recursos humanos están bien utilizados con un 52,84%, aquí hay grandes oportunidades de progreso con un 53,41%, hay un buen esquema de entrenamiento aquí, con un 58,52%. Lo anterior indica que la política de manejo de recursos humanos presenta diversas fallas, y es la Dirección de la empresa la que debe admitir su responsabilidad en los resultados negativos en la gestión de los recursos humanos, es la Dirección la que está en condiciones de corregir las situaciones y mejorar la cultura organizacional.

6.1.6 Participación. Involucrar a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa requiere un mayor compromiso por parte de estos; y al final esto se traduce en una mejora de los resultados de la empresa.

La participación implica a los empleados en la toma de decisiones. Cuando un trabajador siente que se valora su nuestro puesto de trabajo, se convierte en un elemento clave para la productividad; el reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones. Por tanto la gestión participativa supone la satisfacción por un lado de las necesidades de autorrealización de los trabajadores, y por otro la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la organización.

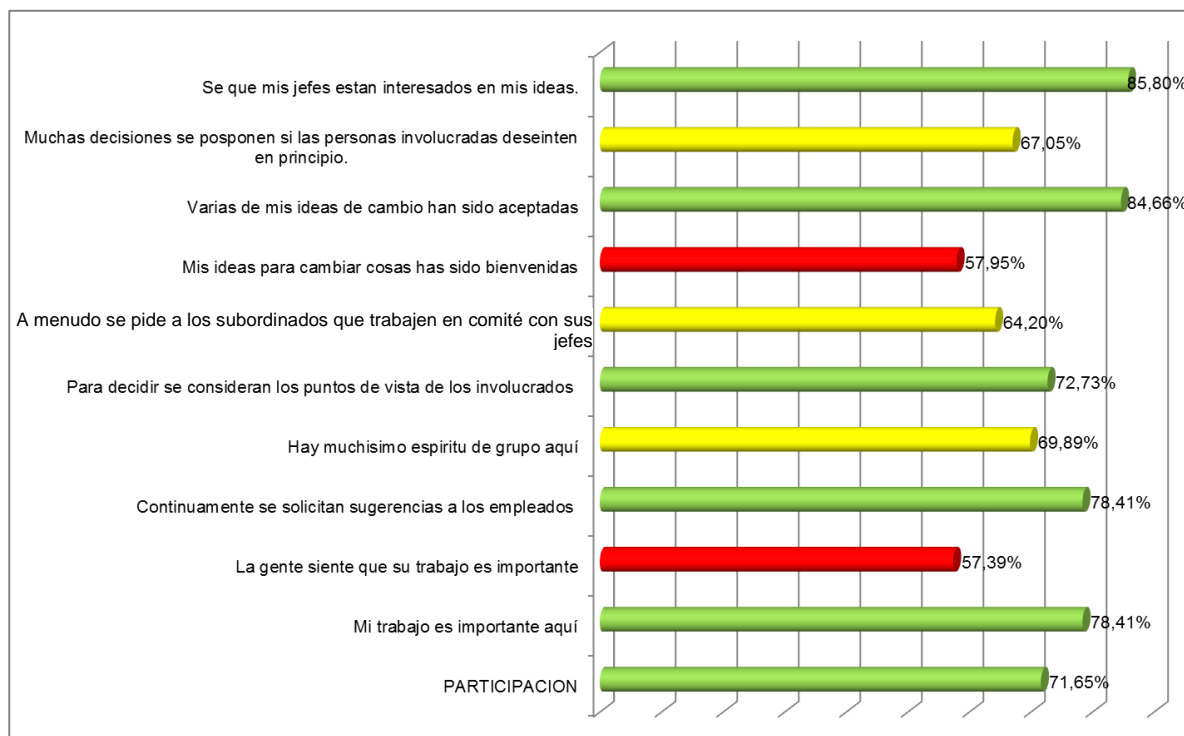
Cuadro 7. Participación.

Participación	Porcentaje
Sé que mis jefes están interesados en mis ideas	85,80%
Muchas decisiones se posponen si las personas involucradas desisten en principio	67,05%
Varias de mis ideas de cambio han sido aceptadas	84,66%
Mis ideas para cambiar cosas han sido bienvenidas	57,95%
A menudo se pide a los subordinados que trabajen en comité con sus jefes	64,20%
Para decidir se consideran los puntos de vista de los involucrados	72,73%
Hay muchísimo espíritu de grupo aquí	69,89%

Continuamente se solicitan sugerencias a los empleados	78,41%
La gente siente que su trabajo es importante	57,39%
Mi trabajo es importante aquí	78,41%
Promedio	71,65%

Fuente: encuesta realizada.

Figura 9. Participación.



Fuente: encuesta realizada.

El promedio de la variable participación es de un 71,65%. Se destacan positivamente los ítems “se que mis jefes están interesados en mis ideas” con un 85,80% y “varias de mis ideas de cambio han sido aceptadas con un 84,66%”. De una manera negativa se califican los ítems “mis ideas para cambiar cosas han sido bienvenidas” con un 57,95% y “la gente siente que su trabajo es importante” con un 57,39%. Lo anterior sugiere que se debe seguir una estrategia en la que se promueva la participación de los empleados para que se permita una intervención

activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos de la organización.

6.1.7 Creatividad. Se puede decir que una empresa permite desarrollar la creatividad del trabajador cuando permite que desenvuelva el potencia innovador que cualquier persona posee de forma natural, lo cual implica también equivocarse y aprender de los errores.

La creatividad es la capacidad para generar, de forma regular, ideas nuevas en un determinado ámbito, que faciliten la innovación. No hay una correlación directa de la inteligencia (tal como la entendemos) con la creatividad. Es decir, una persona creativa puede ser poca o muy inteligente. La creatividad huye, por definición, del pensamiento lógico o retrospectivo, e intenta acceder a los problemas o a las situaciones desde perspectivas distintas, inusitadas. Es lo que se conoce como pensamiento lateral. Este tipo de pensamiento juega con provocaciones y alteraciones premeditadas de la realidad²⁶.

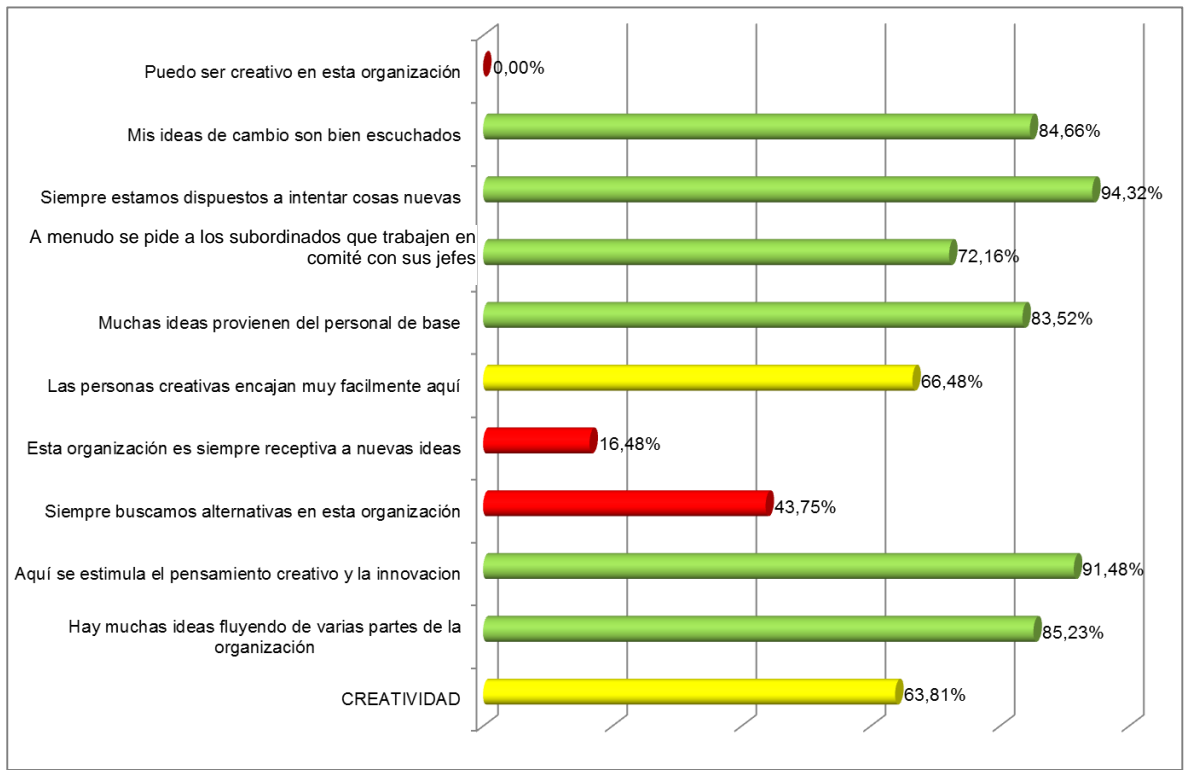
Cuadro 8. Creatividad.

Creatividad	Porcentaje
Puedo ser creativo en esta organización	0,00%
Mis ideas de cambio son bien escuchadas	84,66%
Siempre estamos dispuestos a intentar cosas nuevas	94,32%
A menudo los jefes piden ideas nuevas a sus subordinados	72,16%
Muchas ideas provienen del personal de base	83,52%
Las personas creativas encajan muy fácilmente aquí	66,48%
Esta organización es siempre receptiva a nuevas ideas	16,48%
Siempre buscamos alternativas en esta organización	43,75%
Aquí se estimula el pensamiento creativo y la innovación.	91,48%
Hay muchas ideas fluyendo de varias partes de la organización	85,23%
Promedio	63,81%

Fuente: encuesta realizada.

²⁶PONTI, Franc. Creatividad e innovación empresariales. Escuela de Alta Dirección y Administración de Barcelona EADA. Disponible en: http://www.educacion-virtual.org/files/La_Creatividad_en_la_Empresa.pdf

Figura 10. Creatividad.



Fuente: encuesta realizada.

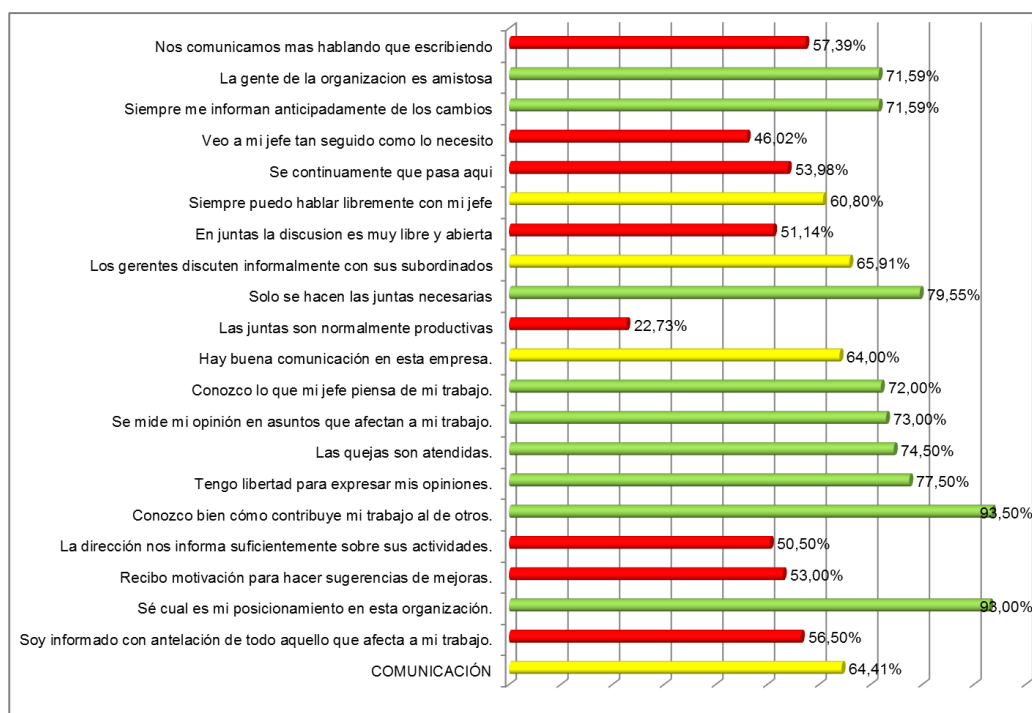
La variable creatividad es calificada con un promedio de 63,81%. Se destacan positivamente los ítems “siempre estamos dispuestos a intentar cosas nuevas” con un 94,32% y “aquí se estimula el pensamiento creativo y la innovación” con un 91,48%. De manera negativa se destaca el ítem “puedo ser creativo en esta organización” con un 0,00%. “Esta organización es siempre receptiva a nuevas ideas con un 16,48%” y “siempre buscamos alternativas en esta organización” con un 43,75%.

6.1.8 Comunicación. En la empresa o institución la comunicación desempeña una tarea clave en su desarrollo, ya que esta debe responder a las exigencias y realidades del entorno al que pertenece. La comunicación tiene un gran valor estratégico, ya que a través de ella se alcanzan los objetivos institucionales.

Cuadro 9. Comunicación.

Comunicación	Porcentaje
Nos comunicamos más hablando que escribiendo	57,39%
La gente de la organización es amistosa	71,59%
Siempre me informan anticipadamente de los cambios	71,59%
Veo a mi jefe tan seguido como lo necesito	46,02%
Se continuamente que pasa aquí	53,96%
Siempre puedo hablar libremente con mi jefe	60,80%
En juntas la discusión es muy libre y abierta	51,14%
Los gerentes discuten informalmente con sus subordinados	65,91%
Solo se hacen las juntas necesarias	79,55%
Las juntas son normalmente productivas	22,73%
Hay buena comunicación en esta empresa	64,00%
Conozco lo que mi jefe piensa de mi trabajo	72,00%
Se mide mi opinión en asuntos que afectan mi trabajo	73,00%
Las quejas son atendidas.	74,50%
Tengo libertad para expresar mis opiniones.	77,50%
Conozco bien como contribuye mi trabajo al de los otros.	93,50%
La dirección nos informa suficientemente sobre sus actividades.	50,50%
Recibo motivación para hacer sugerencias de mejoras	53,00%
Sé cuál es mi posicionamiento en esta organización	98,00%
Soy informado con antelación de todo aquello que afecta mi trabajo.	56,50%
Promedio	64,41%

Figura 11. Comunicación.



Fuente: encuesta realizada.

El promedio de la variable comunicación es de un 64,41%. Positivamente se destacan los ítems “sé cuál es mi posicionamiento en esta organización” con un 98,00% y “conozco bien cómo contribuye mi trabajo al de otros” con un 93,50%. De forma negativa se encuentran ocho ítems, siendo los más bajos “las juntas normalmente son altamente productivas” con un 22,73% y “veo a mi jefe tan seguido como lo necesito con un 46,02%.

Se necesita una intervención en el factor comunicación ya que el buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional, pues esta facilita la cooperación y el trabajo en equipo y permite proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Se deben mejorar varios aspectos, puesto que la percepción de los colaboradores es que no hay buena comunicación interna, ni una difusión adecuada y oportuna de la información.

6.2 ANÁLISIS POR ÁREAS

6.2.1 Productividad

Cuadro 10. Productividad

Productividad	Área de Gerencia	Área Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Aquí se desperdicia poco tiempo	71,43%	100%	76,00%	54,55%	77,78%	92,86%	55,00%	70,59%	81,82%	81,58%
Esfuerzo de mejoramiento	100%	83,33%	72,00%	63,64%	55,56%	92,86%	60,00%	47,06%	81,82%	97,37%
Reconocimiento de la eficiencia	100%	50,00%	80,00%	63,64%	55,56%	100%	55,00%	76,47%	100%	76,32%
Importancia de la productividad	100%	66,67%	60,00%	54,55%	44,44%	71,43%	40,00%	41,18%	72,73%	86,84%
Revisión personal de la productividad de los subordinados	28,57%	66,67%	52,00%	63,64%	55,56%	71,43%	30,00%	29,41%	63,64%	68,42%
Recompensas en función al mérito	42,86%	0,00%	76,00%	54,55%	33,33%	71,43%	50,00%	41,18%	72,73%	21,05%
Tratamiento del personal improductivo	85,71%	33,33%	68,00%	63,64%	44,44%	92,86%	55,00%	64,71%	72,73%	42,11%
Mejoramiento continuo	57,14%	83,33%	32,00%	27,27%	55,56%	78,57%	40,00%	35,29%	54,55%	86,84%
Los gerentes tienen objetivos claros	100%	100%	68,00%	54,55%	66,67%	85,71%	50,00%	64,71%	72,73%	86,84%
Productividad fuertemente exigida	100%	50,00%	84,00%	54,55%	66,67%	85,71%	50,00%	64,71%	81,82%	94,74%
Promedio	78,57%	63,33%	66,80%	55,45%	55,56%	84,29%	48,50%	53,53%	75,45%	74,21%

6.2.2 Liderazgo

Cuadro 11. Liderazgo

Liderazgo	Area de Gerencia	Area Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Nuestros gerentes dominan su posición.	85,71%	100%	76,00%	63,64%	66,67%	92,86%	60,00%	70,59%	81,82%	86,84%
La gente recibe suficiente autoridad para desempeñar su trabajo.	57,14%	83,33%	68,00%	63,64%	55,56%	71,43%	50,00%	64,71%	45,45%	84,21%
La gerencia es altamente respetada.	28,57%	66,67%	48,00%	54,55%	44,44%	71,43%	30,00%	52,94%	36,36%	92,11%
Decisiones recientes han dado claros beneficios.	100%	100%	64,00%	63,64%	55,56%	78,57%	60,00%	64,71%	81,82%	65,79%
Se aceptan con entusiasmo las decisiones de la dirección	71,43%	66,67%	68,00%	63,64%	77,78%	85,71%	55,00%	64,71%	90,91%	57,89%
La superioridad tiene credibilidad aquí.	57,14%	66,67%	64,00%	63,64%	22,22%	64,29%	55,00%	47,06%	63,64%	60,53%
Los gerentes normalmente son muy efectivos.	42,86%	83,33%	56,00%	63,64%	55,56%	64,29%	45,00%	41,18%	63,64%	73,68%
Los gerentes normalmente motivan bien a sus subordinados.	14,29%	66,67%	72,00%	54,55%	55,56%	71,43%	60,00%	58,82%	81,82%	47,37%
Gerentes experimentados son buen ejemplo para los novatos.	42,86%	83,33%	56,00%	45,45%	44,44%	64,29%	55,00%	35,29%	27,27%	76,32%
La alta gerencia es competente	71,43%	100%	76,00%	54,55%	77,78%	92,86%	55,00%	70,59%	81,82%	81,58%
Promedio	57,14%	81,67%	64,80%	59,09%	55,56%	75,71%	52,50%	57,06%	65,45%	72,63%

6.2.3 Estructura organizacional

Cuadro 12. Estructura organizacional

Estructura organizacional	Area de Gerencia	Area Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Yo sé cómo funciona esta organización.	71,43%	66,67%	64,00%	54,55%	88,89%	71,43%	45,00%	35,29%	45,45%	84,21%
Todo mundo entiende cómo funciona la organización.	71,43%	66,67%	72,00%	63,64%	88,89%	78,57%	50,00%	35,29%	72,73%	78,95%
No hay puestos con poder excesivo.	28,57%	83,33%	32,00%	54,55%	22,22%	42,86%	30,00%	29,41%	36,36%	52,63%
Cada gerente tiene autoridad para decisiones	71,43%	83,33%	80,00%	63,64%	33,33%	85,71%	60,00%	76,47%	63,64%	89,47%
Los gerentes conocen su trabajo aquí	28,57%	100%	40,00%	45,45%	22,22%	57,14%	35,00%	29,41%	45,45%	86,84%
Se cambia la estructura cuando se necesita	71,43%	66,67%	76,00%	36,36%	66,67%	92,86%	55,00%	41,18%	63,64%	73,68%
No hay condición entre línea y staff	85,71%	66,67%	48,00%	63,64%	44,44%	64,29%	45,00%	47,06%	72,73%	68,42%
No faltan ni sobran gerentes aquí	28,57%	50,00%	32,00%	45,45%	44,44%	64,29%	35,00%	23,53%	45,45%	73,68%
No hay duplicidad de funciones	71,43%	66,67%	88,00%	54,55%	55,56%	85,71%	65,00%	76,47%	63,64%	73,68%
Tenemos el número correcto de gerentes	57,14%	83,33%	64,00%	54,55%	44,44%	85,71%	50,00%	41,18%	72,73%	81,58%
Promedio	58,57%	73,33%	59,60%	53,64%	51,11%	72,86%	47,00%	43,53%	58,18%	76,32%

6.2.4 Manejo de los conflictos

Cuadro 13. Manejo de los conflictos

Manejo de los conflictos	Área de Gerencia	Área Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Nadie padece por discutir lo que no le parece.	14,29%	33,33%	72,00%	63,64%	88,89%	64,29%	55,00%	35,29%	54,55%	57,89%
La gente trabaja más por resultados que por tener la razón.	57,14%	33,33%	52,00%	63,64%	55,56%	78,57%	45,00%	41,18%	54,55%	73,68%
Los conflictos normalmente llevan al mejoramiento	57,14%	66,67%	48,00%	36,36%	33,33%	57,14%	35,00%	41,18%	36,36%	73,68%
La gente no acepta las cosas sumisamente.	57,14%	50,00%	56,00%	54,55%	55,56%	78,57%	40,00%	47,06%	63,64%	52,63%
Se acepta el conflicto y se usa productivamente.	0,00%	50,00%	64,00%	54,55%	66,67%	92,86%	50,00%	58,82%	72,73%	65,79%
Se dice que quienes disienten se preocupan por mejorar.	14,29%	50,00%	48,00%	63,64%	44,44%	85,71%	45,00%	35,29%	54,55%	60,53%
Aunque una cosa esté bien hecha es cuestionable	57,14%	33,33%	68,00%	63,64%	33,33%	85,71%	50,00%	58,82%	63,64%	68,42%
Los subordinados pueden discrepar de sus jefes sin temor a represalias	42,86%	83,33%	76,00%	54,55%	66,67%	57,14%	45,00%	41,18%	45,45%	71,05%
Raras veces los conflictos se resuelven amigablemente.	0,00%	66,67%	40,00%	45,45%	22,22%	64,29%	30,00%	41,18%	54,55%	78,95%
Los gerentes se enfrentan pero con provecho	57,14%	0,00%	36,00%	54,55%	44,44%	71,43%	45,00%	41,18%	63,64%	34,21%
Promedio	35,71%	46,67%	56,00%	55,45%	51,11%	78,57%	44,00%	44,12%	56,36%	63,68%

6.2.5 Manejo de recursos humanos

Cuadro 14. Manejo de recursos humanos

Manejo de recursos humanos	Area de Gerencia	Area Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Ausentismo y holgazanería no son un problema aquí	71,43%	50,00%	56,00%	54,55%	66,67%	71,43%	55,00%	41,18%	54,55%	76,32%
Aquí hay grandes oportunidades de progreso	28,57%	66,67%	60,00%	45,45%	33,33%	50,00%	40,00%	17,65%	36,36%	65,79%
Esta organización es justa con los individuos	71,43%	66,67%	44,00%	45,45%	55,56%	71,43%	50,00%	41,18%	45,45%	57,89%
Para la alta gerencia los recursos humanos son primero	71,43%	83,33%	52,00%	63,64%	77,78%	78,57%	50,00%	29,41%	54,55%	55,26%
Nuestros recursos humanos están bien utilizados	57,14%	33,33%	44,00%	36,36%	33,33%	57,14%	50,00%	41,18%	45,45%	76,32%
Hay un buen esquema de entrenamiento aquí	57,14%	66,67%	44,00%	45,45%	33,33%	57,14%	45,00%	35,29%	54,55%	76,32%
La organización usa el talento de sus miembros	28,57%	83,33%	60,00%	54,55%	33,33%	64,29%	45,00%	47,06%	72,73%	76,32%
Conseguimos que cada persona se ajuste a su puesto	57,14%	66,67%	44,00%	27,27%	33,33%	57,14%	30,00%	29,41%	27,27%	63,16%
Nuestra política de reclutamiento es buenisima	57,14%	33,33%	76,00%	54,55%	77,78%	85,71%	50,00%	58,82%	72,73%	44,74%
Se impulsa el autodesarrollo	100%	66,67%	88,00%	63,64%	100,00%	92,86%	65,00%	82,35%	90,91%	63,16%
Promedio	60%	61,67%	56,80%	49,09%	54,44%	68,57%	48,00%	42,35%	55,45%	67,53%

6.2.6 Participación

Cuadro 15. Participación

Participación	Area de Gerencia	Area Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Procesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Sé que mis jefes están interesados en mis ideas	100%	66,67%	68,00%	63,64%	88,89%	85,71%	55,00%	47,06%	81,82%	78,95%
Muchas decisiones se posponen si las personas involucradas desisten en principio	71,43%	66,67%	48,00%	63,64%	66,67%	85,71%	50,00%	35,29%	54,55%	57,89%
Varias de mis ideas de cambio han sido aceptadas	100%	33,33%	80,00%	63,64%	55,56%	85,71%	55,00%	64,71%	90,91%	65,79%
Mis ideas para cambiar cosas han sido bienvenidas	57,14%	50,00%	48,00%	63,64%	33,33%	57,14%	55,00%	17,65%	54,55%	68,42%
A menudo se pide a los subordinados que trabajen en comité con sus jefes	71,43%	83,33%	48,00%	54,55%	33,33%	85,71%	55,00%	47,06%	45,45%	60,53%
Para decidir se consideran los puntos de vista de los involucrados	57,14%	50,00%	68,00%	63,64%	55,56%	92,86%	50,00%	58,82%	63,64%	63,16%
Hay muchísimo espíritu de grupo aquí	71,43%	33,33%	56,00%	54,55%	55,56%	71,43%	55,00%	29,41%	63,64%	71,05%
Continuamente se solicitan sugerencias a los empleados	85,71%	33,33%	68,00%	63,64%	44,44%	92,86%	55,00%	64,71%	72,73%	42,11%
La gente siente que su trabajo es importante	42,86%	66,67%	48,00%	36,35%	44,44%	64,29%	45,00%	23,53%	36,36%	71,05%
Mi trabajo es importante aquí	71,43%	100%	80,00%	63,64%	55,56%	78,57%	50,00%	70,59%	72,73%	94,74%
Promedio	72,86%	58,33%	61,20%	59,09%	53,33%	80,00%	52,50%	45,88%	63,64%	67,37%

6.2.7 Creatividad

Cuadro 16. Creatividad

Creatividad	Área de Gerencia	Área Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Puedo ser creativo en esta organización	0,00%	100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	86,84%
Mis ideas de cambio son bien escuchadas	71,43%	66,67%	92,00%	54,55%	77,78%	78,57%	65,00%	64,71%	81,82%	68,42%
Siempre estamos dispuestos a intentar cosas nuevas	100%	66,67%	96,00%	63,64%	66,67%	100%	70,00%	70,59%	100%	84,21%
A menudo los jefes piden ideas nuevas a sus subordinados	57,14%	50,00%	64,00%	63,64%	55,56%	71,43%	55,00%	35,29%	81,82%	68,42%
Muchas ideas provienen del personal de base	85,71%	50,00%	80,00%	54,55%	77,78%	64,29%	65,00%	82,35%	90,91%	71,05%
Las personas creativas encajan muy fácilmente aquí	0,00%	66,67%	56,00%	36,36%	44,44%	85,71%	35,00%	58,82%	72,73%	73,68%
Esta organización es siempre receptiva a nuevas ideas	0,00%	50,00%	16,00%	18,18%	0,00%	35,71%	10,00%	11,76%	18,18%	73,68%
Siempre buscamos alternativas en esta organización	14,29%	50,00%	48,00%	45,45%	22,22%	35,71%	30,00%	29,41%	27,27%	76,32%
Aquí se estimula el pensamiento creativo y la innovación.	100%	66,67%	96,00%	63,64%	77,78%	92,86%	55,00%	64,71%	81,82%	57,89%
Hay muchas ideas fluyendo de varias partes de la organización	71,43%	100%	72,00%	63,64%	66,67%	92,86%	65,00%	76,47%	81,82%	76,32%
Promedio	50,00%	66,67%	62,00%	46,36%	48,89%	65,71%	45,00%	49,41%	63,64%	73,68%

6.2.8 Comunicación

Cuadro 17. Comunicación

Comunicación	Área de Gerencia	Área Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Nos comunicamos más hablando que escribiendo	42,86%	83,33%	40,00%	45,45%	44,44%	64,29%	30,00%	41,18%	27,27%	73,68%
La gente de la organización es amistosa	57,14%	66,67%	64,00%	63,64%	77,78%	78,57%	50,00%	47,08%	72,73%	84,21%
Siempre me informan anticipadamente de los cambios	71,43%	0,00%	56,00%	54,55%	55,56%	64,29%	40,00%	58,82%	72,73%	44,74%
Veo a mi jefe tan seguido como lo necesito	85,71%	66,67%	28,00%	45,45%	22,22%	57,14%	35,00%	17,65%	27,27%	89,47%
Se continuamente que pasa aquí	28,57%	33,33%	36,00%	45,45%	22,22%	64,29%	40,00%	41,18%	36,36%	42,11%
Siempre puedo hablar libremente con mi jefe	42,86%	83,33%	56,00%	54,55%	55,56%	71,43%	30,00%	29,41%	36,36%	81,58%
En juntas la discusión es muy libre y abierta	0,00%	83,33%	52,00%	54,55%	33,33%	35,71%	45,00%	29,41%	36,36%	68,42%
Los gerentes discuten informalmente con sus subordinados	100%	50,00%	60,00%	36,36%	55,56%	78,57%	45,00%	17,65%	54,55%	52,63%
Solo se hacen las juntas necesarias	71,43%	83,33%	84,00%	45,45%	77,78%	85,71%	45,00%	52,94%	63,64%	84,21%
Las juntas son normalmente productivas	14,29%	66,67%	24,00%	0,00%	22,22%	42,86%	15,00%	11,76%	0,00%	65,79%
Hay buena comunicación en esta empresa	12,50%	60,00%	63,64%	54,55%	83,33%	63,64%	61,90%	18,75%	61,54%	71,05%
Conozco lo que mi jefe piensa de mi trabajo	75,00%	80,00%	84,85%	81,82%	66,67%	54,55%	61,90%	43,75%	69,23%	63,16%
Se mide mi opinión en asuntos que afectan mi trabajo	75,00%	90,00%	72,73%	90,91%	66,67%	45,45%	66,67%	37,50%	69,23%	73,68%

Comunicación	Área de Gerencia	Área Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana
Las quejas son atendidas.	75,00%	90,00%	72,73%	90,91%	66,67%	81,82%	66,67%	37,50%	76,92%	63,16%
Tengo libertad para expresar mis opiniones.	87,50%	80,00%	72,73%	90,91%	83,33%	45,45%	71,43%	43,75%	92,31%	73,68%
Conozco bien como contribuye mi trabajo al de los otros.	100%	100%	90,91%	100%	83,33%	90,91%	80,95%	75,00%	100%	94,74%
La dirección nos informa suficientemente sobre sus actividades.	50,00%	50,00%	48,48%	54,55%	50,00%	54,55%	28,57%	18,75%	53,85%	36,84%
Recibo motivación para hacer sugerencias de mejoras	62,50%	80,00%	48,48%	54,55%	66,67%	18,18%	47,62%	31,25%	61,54%	47,37%
Sé cuál es mi posicionamiento en esta organización	100%	100%	90,91%	90,91%	83,33%	100%	90,48%	81,25%	92,31%	92,11%
Soy informado con antelación de todo aquello que afecta mi trabajo.	25,00%	80,00%	45,45%	54,55%	66,67%	72,73%	28,57%	6,25%	76,92%	44,74%
Promedio	58,84%	71,33%	59,55%	60,45%	59,17%	63,51%	48,99%	37,04%	59,06%	67,37%

ANÁLISIS

- **Productividad**

Se aprecia que las áreas de la ESE Hospital Santa Mónica que presentan mayores índices de inconformidad con el factor productividad son cuatro: Servicios Ambulatorios con 48,50%, Cooperativa Procesa con 53,53%, Hospitalización con 55,55% y Especialistas con 55,56%. Por encima del 60% que es el porcentaje establecido como meta, se encuentra seis áreas: el área Administrativa con un 63,33% y Urgencia con un 66,80%. Luego sigue Clínica Avellana con un 74,21%, Centro de Salud con 75,45%, Área de Gerencia con 78,57% y Odontología es el área que mejor posiciona a la productividad con un 84,29%.

- **Liderazgo**

Otro factor que obtuvo índices desfavorables fue el liderazgo en cinco áreas así: Servicios Ambulatorios con 52,50%, Especialistas con 55,56%, Cooperativa Procesa 57,06%, Gerencia con 57,14% y Hospitalización con 59,09%. Las cinco áreas restantes están por encima del 60% con los siguientes porcentajes: Urgencias con 64,80%, Centro de Salud 65,45%, Clínica Avellana, 72,63%, Odontología con 75,71% y el área Administrativa con la calificación más alta de un 81,67%.

- **Estructura organizacional**

En siete de las diez áreas no se alcanza el porcentaje meta presentando los siguientes resultados: Cooperativa Procesa 43,63%, Servicios ambulatorios 47,00%, Especialistas 51,11%, Hospitalización 53,64%, Centro de Salud 58,18% y Gerencia 58,57%. Solo son tres áreas que dan una calificación positiva y son

odontología con 72,86%, Área Administrativa con 73,33% y Clínica Avellana con 76,32%

El ítem más bajo que perciben los colaboradores en la estructura organizacional es el que corresponde a “no hay puestos con poder excesivo”, ya que el área Administrativa es la única que lo califica por encima de la meta.

- **Manejo de conflictos**

Se da un alto grado de insatisfacción en el factor manejo de conflictos al interior de la empresa. En ocho de las diez áreas esta variable se califica de forma negativa: Área de Gerencia 35,71%, Servicios Ambulatorios 44,00%, Facturación Procesa 44,12%, Área Administrativa 46,67%, Especialistas 51,11%, Hospitalización 55,45%, Urgencias 56,00%, Centro de Salud 56,36% solo dos áreas Clínica Avellana con un 63,68% y Odontología con un 78,57%.

- **Manejo de recursos humanos**

Seis de las diez áreas dan una calificación negativa al factor recursos humanos: Cooperativa Procesa 42,35%, Servicios ambulatorios 48,00%, Hospitalización 49,09%, Especialistas 54,44%, Centro de salud 55,46%, Urgencias 56,80%. Le siguen en su orden por encima del 60%: Área de Gerencia 60%, Área Administrativa 61,67%, Clínica Avellana 67,53%, Odontología 68,57%.

- **Participación**

Para este factor el resultado fue negativo en cinco áreas: Cooperativa Prosea con 45,88%, Servicios ambulatorios 52,50%, Especialistas 53,33%, Área administrativa 58,33%, Hospitalización 59,09%. Por encima de la meta del 60% se

encuentran otras cinco áreas: Urgencias 61,20%, Centro de Salud 63,64%, Clínica Avellana 67,37%, Área de Gerencia con 72,86% y Odontología con 80%.

El área de Servicios Ambulatorios calificó todos los ítems como negativos.

- **Creatividad**

Cinco de las diez áreas dieron una calificación negativa al factor creatividad así: Servicios ambulatorios 45,0%, Hospitalización 46,36%, Especialistas 48,89%, Cooperativa Procesa 49,41%, Área de gerencia 50%. Cumpliendo la meta del 60% están: Urgencias con 62%, Centro de salud 63,64%, Odontología 65,71%, Área administrativa 66,67% y Clínica Avellana con 73,68%.

Llama la atención como el ítem “puedo ser creativo en esta organización” es calificado con 0,00% por las áreas de Gerencias, Urgencias, Hospitalización, Especialistas, Odontología, Servicios ambulatorios, Cooperativa Procesa y Centro de Salud.

- **Comunicación**

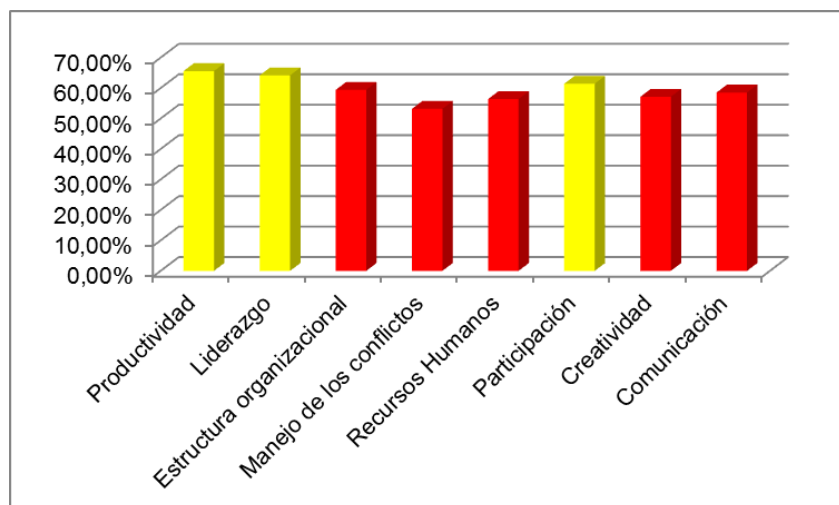
Seis áreas están por debajo de la meta del 60%, éstas son: Cooperativa Procesa 37,04%, Servicios ambulatorios 48,99%, Área de Gerencia 58,84%, Centro de Salud 59,06%, Especialistas 59,17%, Urgencias 59,55%. Por encima del 60% están: Hospitalización 60,45%, Odontología 63,51%, Clínica Avellana 67,37% y Área administrativa 71,33%

6.3 CULTURA ORGANIZACIONAL GENERAL DE LA E.S.E HOSPITAL SANTA MÓNICA

Cuadro 18.Cultura organizacional general de la ESE Hospital Santa Mónica.

Factor	Área de Gerencia	Área Administrativa	Urgencias	Hospitalización	Especialistas	Odontología	Servicios ambulatorios	Facturación Cooperativa Prosesa	Centro de Salud	Clínica Avellana	Porcentaje final
Productividad	78,57%	63,33%	66,80%	55,45%	55,56%	84,29%	48,50%	53,53%	75,45%	74,21%	65,57%
Liderazgo	57,14%	81,67%	64,80%	59,09%	55,56%	75,71%	52,50%	57,06%	65,45%	72,63%	64,16%
Estructura organizacional	58,57%	73,33%	59,60%	53,64%	51,11%	72,86%	47,00%	43,53%	58,18%	76,32%	59,41%
Manejo de los conflictos	35,71%	46,67%	56,00%	55,45%	51,11%	78,57%	44,00%	44,12%	56,36%	63,68%	53,17%
Recursos Humanos	60%	61,67%	56,80%	49,09%	54,44%	68,57%	48,00%	42,35%	55,45%	67,53%	56,39%
Participación	72,86%	58,33%	61,20%	59,09%	53,33%	80,00%	52,50%	45,88%	63,64%	67,37%	61,42%
Creatividad	50,00%	66,67%	62,00%	46,36%	48,89%	65,71%	45,00%	49,41%	63,64%	73,68%	57,14%
Comunicación	58,84%	71,33%	59,55%	60,45%	59,17%	63,51%	48,99%	37,04%	59,06%	67,37%	58,53%

Figura 12.Cultura organizacional general de la ESE Hospital Santa Mónica.



7. PLAN DE ACCIÓN

Al realizar el diagnóstico de la cultura organizacional del Hospital Santa Mónica se determinó que existen cinco factores que necesitan una intervención inmediata: la estructura organizacional, el manejo de los conflictos, recursos humanos, creatividad y comunicación, al mismo tiempo aunque arrojaron un resultado por encima de la meta, se deben reforzar los factores de productividad, liderazgo y participación.

Con el plan de acción se plantearon acciones concretas para mejorar las áreas que presentan percepciones negativas y fortalecer aquellas que han tenido mejor aceptación.

Las áreas de Hospitalización, Especialistas, Servicios Ambulatorios y Facturación Cooperativa Procesa presentaron los porcentajes más bajos en todas las variables, por lo tanto debe ser motivo de una intervención específica para cambiar la actitud de inconformidad que se presenta entre sus colaboradores.

El contenido de este plan de acción busca emprender nuevos retos en la solución de los problemas encontrados que afectan la cultura organizacional de la E.S.E Hospital Santa Mónica. Es de aclarar, que el líder integral del plan es la Coordinación de Recursos Humanos, quien delega algunas responsabilidades y funciones a otras áreas de la organización. Dicho plan permitirá mejorar la cultura organizacional de la ESE Hospital Santa Mónica, lo cual permitirá tener un entorno laboral con excelencia.

Cuadro 19. Plan de acción

Por qué	Qué	Cómo	Quién
Variable	Objetivo	Acciones / actividades	Responsables
Productividad	Establecer las condiciones de trabajo apropiadas que brinden una mayor productividad de los colaboradores.	Proporcionar mayor participación al trabajador involucrándolo en el proceso de mejora continua, mediante la creación de un sistema de sugerencias que mejoren la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia y área administrativa Departamento de Recursos Humanos
		Capacitar en técnicas de planificación y gestión del tiempo será totalmente	
		Realizar periódicamente actividades de motivación con el fin de que en la organización se establezca el reto de mejoramiento continuo	
Liderazgo	Generar una relación positiva y de confianza entre la gerencia y los empleados, a partir del liderazgo del como un elemento fundamental del engranaje de la empresa.	Trazar acciones de mejora concretas para llegar a un estilo de liderazgo más eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia y área administrativa. Departamento de Recursos Humanos
		Aumentar efectividad y productividad de equipos de trabajo: al trazar objetivos claros y acciones concretas para el logro de objetivos.	
		Aplicar acciones en torno a los 6 principios del Liderazgo: visión, interacción, aprendizaje, empuje, ejecución, emprendimiento	

Por qué	Qué	Cómo	Quién
Variable	Objetivo	Acciones / actividades	Responsables
Estructura organizacional	Mejorar el manejo de la estructura organizacional, para lograr la identificación con la organización por parte de los colaboradores.	Revisar periódicamente las funciones asignadas a los puestos con el fin de no existan puestos con poder excesivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y área administrativa. • Departamento de Recursos Humanos
		Capacitar los niveles directivos para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza por parte de los empleados.	
Manejo de conflictos	Consolidar un adecuado manejo de los conflictos a nivel organizacional.	Implementar acciones para explorar las diferencias y generar respeto mutuo, ya que a mayoría de los conflictos involucran alguna dificultad en la comunicación entre los actores.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y área administrativa. • Departamento de Recursos Humanos
		Visualizar las alternativas de soluciones al conflicto, y el establecer acuerdos sobre los cursos de acción posibles, que satisfagan los intereses de ambas partes.	
Manejo de recursos humanos	Abordar todos aquellos procesos y procedimientos internos que requieran una alineación de los recursos humanos con la estrategia general de la organización.	Actualizar y perfeccionar en forma continua los recursos humanos, promover procesos de cambio y acompañar en ellos a todo el personal..	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y área administrativa. • Departamento de Recursos Humanos
		Fortalecer en forma continua las capacidades y habilidades del personal para lograr un alto rendimiento individual y colectivo en el trabajo.	

Variable	Objetivo	Acciones / actividades	Responsables
Participación	Promover procesos de cambio y acompañar en ellos a todo el personal, con el fin de orientar la organización hacia modelos de excelencia	Lograr un alto rendimiento individual y colectivo en el trabajo, mediante la evaluación, detección de necesidades, planificación e implementación de acciones de capacitación y desarrollo adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y área administrativa. • Departamento de Recursos Humanos.
		Asegurar la participación de todo el personal en los procesos de la institución.	
Creatividad	Desarrollar la creatividad, como una herramienta del proceso innovador	Permitir el la generación y desarrollo de ideas en el entorno de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y área administrativa. • Departamento de Recursos Humanos.
		Realizar seguimiento a la formación de los colaboradores para Fomentar la actitud proactiva e innovadora de cada uno de ellos.	
Comunicación	Mantener de forma óptima los canales de comunicación organizacional, con el fin que el colaborador esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.	Generar espacios para la expresión de opinión de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y área administrativa. • Departamento de Recursos Humanos.
		Establecer una política de información en la organización.	
		Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño en la empresa.	
		Mejorar la disposición a escuchar y aceptar el cambio como una oportunidad de mejora para el personal y la empresa.	

CONCLUSIONES

En la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, se realizó un diagnóstico de la cultura organizacional por medio de la identificación de las variables representativas: productividad, liderazgo, estructura organizacional, manejo de conflictos, manejo de recursos humanos, participación, creatividad y comunicación, determinando de esta manera la percepción de los colaboradores respecto al ambiente en que desarrollan sus actividades laborales.

Se analizaron las variables de clima organizacional en cada área y se determinó que las áreas de Hospitalización, Especialistas, Servicios Ambulatorios y Facturación Cooperativa Procesa presentaron los porcentajes más bajos en todas las variables, por lo cual debe ser motivo de una intervención específica para cambiar la actitud de inconformidad que se presenta entre sus colaboradores.

Se entregaron los resultados del diagnóstico a la Alta Gerencia de la E.S.E. Hospital Santa Mónica de Dosquebradas para que conocieran la percepción de sus subordinados y se sugirió realizar un plan de acción que les permita ayudar al mejoramiento de la organización.

Este estudio aportó información apreciable para que la ESE Hospital Santa Mónica sea más productiva, ya que por medio de este diagnóstico se sugirió establecer planes de acción que apoyen la consecución de los objetivos de la organización, mejorar la cultura laboral y coordinar adecuadamente el trabajo al interior de la organización, entre muchas otras acciones beneficiosas para el ejercicio empresarial. Fue importante también para la toma de decisiones en gestión organizacional, ya que permitió identificar las dificultades percibidas por los miembros de la organización respecto del ambiente interno en que se desarrollan las actividades, reconociendo un enfoque adecuado de las acciones de mejora en este aspecto.

La Encuesta de Cultural Organizacional para la E.S.E Hospital Santa Mónica, utilizó como elemento fundamental para valoración y el diagnóstico, las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Al existir ineficiencia en gran parte de las áreas de trabajo de la ESE Hospital Santa Mónica, se deben hacer correctivos contando con la participación de todo el personal, por lo cual es necesario que la empresa gestione un cambio cultural., con el fin de construir los valores, principios, costumbres y normas en las personas que conforman la organización y lograr que trabajen a conciencia por los objetivos de la organización.

RECOMENDACIONES

Para la Alta Gerencia de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas es de gran importancia conocer el capital humano de su empresa, ya que es su recurso más valioso, por esto es clave que sus empleados se capaciten constantemente y adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden en su empresa. Capacitar a sus empleados le ayudará a tener un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso. Existen diferentes opciones de actualización y capacitación que le permitirán tanto a los directivos como a sus empleados desarrollar mejor sus habilidades y competencias, en pro de aumentar la productividad de su negocio.

Es necesario para la ESE Hospital Santa Mónica la elaboración de una estrategia adecuada, reflejada en un plan de acción, que se emplee para poner en marcha los cambios de estrategia formal, de políticas, de sistemas, de empleo de recursos, de valores y tantos otros.

Los cambios que se proyecten serán lentos y requieren decisiones estructurales acertadas y basadas en la comprensión de la organización. Los cambios además deben cumplir una serie de etapas que se inician con el diagnóstico y que llevarán a tomar la decisión de una reorientación, reestructuración, revitalización o bien de una transformación.

Una organización hace parte de un esquema que debe ser evaluado sistemáticamente para saber mediante un diagnóstico, qué tan productivos son sus procesos y acciones, así como la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones de cada uno de sus colaboradores. De esta manera se definirá, qué acciones permiten incrementar la calidad y productividad de cada una de las áreas.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR MORENO, Margarita. PEREIRA LÓPEZ, Luis Fernando Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional. Lectura N° 9. [en línea]. Consultado enero de 2014. Disponible en:

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm

ANZOLA MORALES, Olga Lucía. La cultura corporativa y su relación con la competitividad. XIX Conferencia Pan Pacific: Globalization and the Pacific. Bangkok, Thailand, en el Area: Organizational Behavior in international management Age, may 29 - 31, 2002. Consultado noviembre de 2014. Disponible en:

http://portal.uexternado.edu.co/pdf/5_revistaSotavento/pdfSotavento/Sotavento%207/OlgaAnzola.pdf

BARON, Edmundo. Manejo del conflicto. Ciclo de Capacitación sobre Gestión, Centros de Salud. Puerto Esperanza. Provincia de Misiones. Fundación Compromiso 2006. Consultado noviembre de 2014. Disponible en: <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf>

BETANCOURT VICHOT, Alfredo y CABALLERO GRAVERÁN, Alberto. La función de los Recursos Humanos y su aporte a la empresa actual. Revista Digital Sociedad de la Información. N° 21. Editorial Cefalea. Abril de 2010. p.2. Consultado noviembre de 2014. Disponible en: <http://www.sociedadelainformacion.com/21/recursos.pdf>

BUITRAGO ALBA, Jaime. Fundamentos sociológicos y antropológicos. Facultad de Administración. Universidad Nacional de Colombia. [en línea]. Consultado en enero de 2013. Disponible en:

www.virtual.unal.edu.co/cursos/sede/manizales/4050006/CURSO/leccion6/05.htm

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. Dirección de Recursos Humanos y competitividad. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 2003.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. SERNA GÓMEZ, Héctor Mauricio. Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional un estudio empírico. Universidad Nacional de Colombia. Manizales. 2009

CAMEJO, A.J. Gestión de recursos humanos y responsabilidad social en las organizaciones empresariales en el Siglo XXI. Bogotá: Primavera. 2007-

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. República de Colombia. [Internet]. Consultado en noviembre de 2013. Disponible en: www.secretariassenado.gov.co/.../codigo/codigo_sustantivo_trabajo.htm

CHÁVEZ MARTÍNEZ, Gustavo. Adminístrate Hoy. Grupo Gasca-Sicco. México 2006, número 143, p. 20

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. Gaceta Constitucional N° 116 de 20 de julio de 1991. [Internet]. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991.html

CORDEIRO, José. Rendijas hacia la Globalización. Caracas: Revista Calidad Empresarial Caracas. 1996.

CULTURA ORGANIZACIONAL. Documento de Cátedra. TPM 2007. Disponible en: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

DAVIS, Keith y NEWSTROM, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw Hill. 1999.

ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA DE DOSQUEBRADAS. [en línea] Consultado en enero de 2014. Disponible en: <http://www.hospitalsantamonica.gov.co/website/web/es/vision>

LEY 1562 DEL 11 DE JULIO DE 2012. Presidencia de la República de Colombia. [Internet]. Consultado en noviembre de 2013. Disponible en: wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/.../ley156211072012.pdf

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión de Cambio

MONTERO, R. Tendencias en la Gestión de los Recursos Humanos en la Entrada del Siglo XXI. Conferencia Primer Taller de GRH., ISPJAE; La Habana, Cuba. 1998

MORALES AGUIRRE, Sandra Liliana. Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas. Administración de Negocios Internacionales. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá D.C., 2010 Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1789/1032375920-2010.pdf;jsessionid=3FB5B3A8CB1EDC3C81D0D2A68FD47E91?sequence=3>

NÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Trillas, México. Segunda Edición. 2002.

PONTI, Franc. Creatividad e innovación empresariales. Escuela de Alta Dirección y Administración de Barcelona EADA. Consultado noviembre de 2014. Disponible en: http://www.educacion-virtual.org/files/La_Creatividad_en_la_Empresa.pdf

RESOLUCIÓN 2646 DE 2008. Ministerio de protección Social. Diario Oficial 47059 de julio 23 de 2008. [Internet]. Disponible en: www.minsalud.gov.co/

RESOLUCIÓN 00000652. Ministerio de Trabajo. Diario Oficial N° 48427 de 2012. Disponible en: [www.mintrabaj](http://www.mintrabaj.gov.co/)

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall. 1991.

SALAZAR LIZÁRRAGA, Flor de la Cruz. Estimación del clima organizacional como herramienta de apoyo para la toma de decisiones durante procesos de cambio organizacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Campus Ciudad de México. 2000.

TUNAL, Gerardo; CAMARENA ADAME, María Elena; PONTÓN ROMERO, Isidro. Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. [Internet]. Revista Espacios Públicos. Volumen 10, N° 19. Agosto, 2007. Universidad Autónoma del Estado de México. P.4 [Consultado en octubre de 2013]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67601903>

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA

Instrucciones

El siguiente cuestionario está relacionado con las condiciones de trabajo y de ambiente que rodean al personal dentro de la organización. Lea cada enunciado y marque la columna correspondiente con una X para indicar si está de acuerdo (A) en que esa condición está presente en su organización ahora, de manera general. Marque en desacuerdo (D) en caso contrario.

	Pregunta	Acuerdo (A)	Desacuerdo (D)
1.	Aquí se desperdicia poco tiempo		
2.	Esfuerzo de mejoramiento		
3.	Reconocimiento de la eficiencia		
4.	Importancia de la productividad		
5.	Revisión personal de la productividad de los subordinados		
6.	Recompensas en función al mérito		
7.	Tratamiento del personal improductivo		
8.	Mejoramiento continuo		
9.	Los gerentes tienen objetivos claros		
10.	Productividad fuertemente exigida		
11.	Nuestros gerentes dominan su posición.		
12.	La gente recibe suficiente autoridad para desempeñar su trabajo.		
13.	La gerencia es altamente respetada.		
14.	Decisiones recientes han dado claros beneficios.		
15.	Se aceptan con entusiasmo las decisiones de la dirección		
16.	La superioridad tiene credibilidad aquí.		
17.	Los gerentes normalmente son muy efectivos.		
18.	Los gerentes normalmente motivan bien a sus subordinados.		
19.	Gerentes experimentados son buen ejemplo para los novatos.		
20.	La alta gerencia es competente		

	Pregunta	Acuerdo (A)	Desacuerdo (D)
21.	Yo sé cómo funciona esta organización.		
22.	Todo mundo entiende cómo funciona la organización.		
23.	No hay puestos con poder excesivo.		
24.	Cada gerente tiene autoridad para decisiones		
25.	Los gerentes conocen su trabajo aquí		
26.	Se cambia la estructura cuando se necesita		
27.	No hay condición entre línea y staff		
28.	No faltan ni sobran gerentes aquí		
29.	No hay duplicidad de funciones		
30.	Tenemos el número correcto de gerentes		
31.	Nadie padece por discutir lo que no le parece.		
32.	La gente trabaja más por resultados que por tener la razón.		
33.	Los conflictos normalmente llevan al mejoramiento		
34.	La gente no acepta las cosas sumisamente.		
35.	Se acepta el conflicto y se usa productivamente.		
36.	Se dice que quienes disienten se preocupan por mejorar.		
37.	Aunque una cosa esté bien hecha es cuestionable		
38.	Los subordinados pueden discrepar de sus jefes sin temor a represalias		
39.	Raras veces los conflictos se resuelven amigablemente.		
40.	Los gerentes se enfrentan pero con provecho		
41.	Ausentismo y holgazanería no son un problema aquí		
42.	Aquí hay grandes oportunidades de progreso		
43.	Esta organización es justa con los individuos		
44.	Para la alta gerencia los recursos humanos son primero		
45.	Nuestros recursos humanos están bien utilizados		
46.	Hay un buen esquema de entrenamiento aquí		
47.	La organización usa el talento de sus miembros		
48.	Conseguimos que cada persona se ajuste a su puesto		
49.	Nuestra política de reclutamiento es buenísima		
50.	Se impulsa el autodesarrollo		
51.	Sé que mis jefes están interesados en mis ideas		
52.	Muchas decisiones se posponen si las personas involucradas desisten en principio		
53.	Varias de mis ideas de cambio han sido aceptadas		
54.	Mis ideas para cambiar cosas han sido bienvenidas		
55.	A menudo se pide a los subordinados que trabajen en comité con sus jefes		
56.	Para decidir se consideran los puntos de vista de los involucrados		
57.	Hay muchísimo espíritu de grupo aquí		
58.	Continuamente se solicitan sugerencias a los empleados		
59.	La gente siente que su trabajo es importante		
60.	Mi trabajo es importante aquí		

	Pregunta	Acuerdo (A)	Desacuerdo (D)
61.	Puedo ser creativo en esta organización		
62.	Mis ideas de cambio son bien escuchadas		
63.	Siempre estamos dispuestos a intentar cosas nuevas		
64.	A menudo los jefes piden ideas nuevas a sus subordinados		
65.	Muchas ideas provienen del personal de base		
66.	Las personas creativas encajan muy fácilmente aquí		
67.	Esta organización es siempre receptiva a nuevas ideas		
68.	Siempre buscamos alternativas en esta organización		
69.	Aquí se estimula el pensamiento creativo y la innovación.		
70.	Hay muchas ideas fluyendo de varias partes de la organización		
71.	Nos comunicamos más hablando que escribiendo		
72.	La gente de la organización es amistosa		
73.	Siempre me informan anticipadamente de los cambios		
74.	Veó a mi jefe tan seguido como lo necesito		
75.	Se continuamente que pasa aquí		
76.	Siempre puedo hablar libremente con mi jefe		
77.	En juntas la discusión es muy libre y abierta		
78.	Los gerentes discuten informalmente con sus subordinados		
79.	Solo se hacen las juntas necesarias		
80.	Las juntas son normalmente productivas		
81.	Hay buena comunicación en esta empresa		
82.	Conozco lo que mi jefe piensa de mi trabajo		
83.	Se mide mi opinión en asuntos que afectan mi trabajo		
84.	Las quejas son atendidas.		
85.	Tengo libertad para expresar mis opiniones.		
86.	Conozco bien como contribuye mi trabajo al de los otros.		
87.	La dirección nos informa suficientemente sobre sus actividades.		
88.	Recibo motivación para hacer sugerencias de mejoras		
89.	Sé cuál es mi posicionamiento en esta organización		
90.	Soy informado con antelación de todo aquello que afecta mi trabajo.		